

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JORGE DOS SANTOS AVILA

**DIRETRIZES PARA UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM TEMPOS DE
CRISE: FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA UMA CONSTRUTORA DE
PONTA GROSSA - PR**

CURITIBA

2017

JORGE DOS SANTOS AVILA

**DIRETRIZES PARA UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM TEMPOS DE
CRISE: FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA UMA CONSTRUTORA DE
PONTA GROSSA - PR**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Negócios, no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dra. Sayuri Unoki de Azevedo

CURITIBA

2017

TERMO DE APROVAÇÃO

JORGE DOS SANTOS AVILA

DIRETRIZES PARA UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FERRAMENTAS
DE GESTÃO PARA UMA CONSTRUTORA DE PONTA GROSSA - PR

Monografia apresentada como requisito parcial à para obtenção do grau de Especialista no Curso de Gestão de Negócios, Setor Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador:

Prof^a. Dra. Sayuri Unoki de Azevedo
Departamento de Ciências Contábeis, UFPR

Curitiba, 30 de junho de 2017.

A vida não se cansa de
colocar pessoas fenomenais em
nossa trajetória. Para os irmãos que
ela me presenteou nos últimos anos:
Juliano, Luis Eduardo, Marcelo
Augusto, Thiago e Paulo Henrique.

AGRADECIMENTOS

Ao pai celestial agradeço principalmente pelo dom da vida. Impossível deixar de agradecer as bênçãos como discernimento, coragem e força de vontade concedidos para superar mais esta etapa.

A minha família agradeço o amparo de sempre, principalmente a figura de meus pais. A compreensão e todo o apoio oferecido pelos familiares com certeza é combustível para que sempre sigamos em frente.

A todos os amigos fico eternamente grato pela paciência e por entenderem que algumas reuniões tiveram que ser sacrificadas em detrimento a todas as etapas desta Especialização. Meu agradecimento especial àqueles que estiveram mais intimamente ligados de alguma maneira a esta etapa.

Agradeço ainda a todo o corpo técnico e docente do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná, responsáveis pelo curso de Especialização em Gestão de Negócios.

Destaco um agradecimento especial a minha orientadora, Dra. Sayuri Unoki de Azevedo, que prontamente atendeu à solicitação de orientação e deu todo um norte para que este trabalho fosse desenvolvido.

Por último, mas não menos importante, agradeço a Merhy Engenharia LTDA que possibilitou tanto o meu crescimento profissional como abriu as suas portas para que este trabalho fosse realizado.

Não é sobre chegar no topo do mundo e saber que venceu, é sobre escalar e saber que o caminho te fortaleceu.

(Ana Vilela, 2016)

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso buscou oferecer diretrizes para um planejamento estratégico a fim de contribuir com a gestão da empresa Merhy Engenharia LTDA. Para tal, o trabalho foi fundamentado em uma série de conceitos sobre os temas inerentes ao planejamento estratégico.

Realizou-se durante o primeiro semestre de 2017, uma pesquisa junto aos sócios da construtora Merhy Engenharia LTDA onde foram considerados aspectos para a definição de missão, visão e valores da empresa, bem como a utilização de ferramentas como SWOT e Forças de Porter no sentido de solucionar o problema de pesquisa.

Além do método de pesquisa escolhido, são discutidos os resultados alcançados e algumas oportunidades para a melhoria em alguns setores da organização.

Palavras-chave: Administração. Planejamento Estratégico. Construção Civil.

ABSTRACT

This course completion work sought to provide guidelines for strategic planning in order to contribute to an administration of Merhy Engenharia LTDA. For this, the work was based on a series of concepts on the themes inherent in strategic planning.

During the first half of 2017, a survey was carried out with partners of the Merhy Engenharia LTDA construction where they were designed to define the mission, vision and value of the company, as well as using tools such as SWOT and Porter Forces in the sense of Solve the research problem.

In addition to the chosen research method, we discuss the results achieved and some opportunities for better in some sectors of the organization.

Key-words: Administration. Strategic planning. Construction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: MAPA EDIFÍCIOS	15
FIGURA 2 PROCESSO ADMINISTRATIVO.	20
FIGURA 3: QUATRO TIPOS DE PLANOS.....	24
FIGURA 4: PROCESSO DE PLANEJAMENTO	25
FIGURA 5: NÍVEIS DE DECISÃO E TIPOS DE PLANEJAMENTO.	27
FIGURA 6: MATRIZ SWOT	37
FIGURA 7: MATRIZ BCG DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	39
FIGURA 8: AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.	41
FIGURA 9: A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
FIGURA 10: ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	50
FIGURA 11: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	51
FIGURA 12: PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	61
FIGURA 13: COLABORADORES POR ANO	69

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: PRINCIPAIS IDEIAS DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XX.....	18
TABELA 2: PRINCIPAIS FUNÇÕES OU PROCESSOS DA ADMINISTRAÇÃO.	21
TABELA 3: TIPOS E NÍVEIS DE PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS.	30
TABELA 4: DIFERENTES CONCEITOS, AUTORES E PERÍODOS SOBRE ESTRATÉGIA.	33
TABELA 5: PONTUAÇÃO LIKERT	66
TABELA 6: INTENSIDADE DA RIVALIDADE	73
TABELA 7: AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	74
TABELA 8: AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	74
TABELA 9: PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	75
TABELA 10: PODER DE BARGANHA COM OS CLIENTES	76

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	14
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1. ADMINISTRAÇÃO E PROCESSO ADMINISTRATIVO	17
2.2. PLANEJAMENTO	22
2.2.1. NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	27
2.2.1.1. NÍVEL ESTRATÉGICO.....	27
2.2.1.2. NÍVEL TÁTICO	28
2.2.1.3. NÍVEL OPERACIONAL.....	29
2.3. ESTRATÉGIA	31
2.3.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	33
2.3.1.1. FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS	36
2.3.1.1.1. ANÁLISE SWOT	36
2.3.1.1.2. MATRIZ BCG.....	38
2.3.1.1.3. CINCO FOÇAS DE PORTER	40
2.3.1.1.4. MATRIZ GUT	43
2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	44
2.4.1. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	47
2.4.2. FASES PARA A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	49
2.4.2.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	51
2.4.2.1.1. IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO	51
2.4.2.1.2. IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES.....	52
2.4.2.1.3. ANÁLISE EXTERNA.....	53

2.4.2.1.4.	ANÁLISE INTERNA	54
2.4.2.1.5.	ANÁLISE DOS CONCORRENTES.....	55
2.4.2.2.	MISSÃO DA EMPRESA	56
2.4.2.3.	INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS ..	57
2.4.2.4.	CONTROLE E AVALIAÇÃO	58
2.4.3.	PROJETOS E PLANO DE AÇÃO	60
3.	METODOLOGIA	62
3.1.	DESENVOLVIMENTO E COLETA DE DADOS.....	66
3.2.	ANÁLISE DOS DADOS	68
4.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	69
4.1.	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	71
4.2.	FORÇAS DE PORTER	73
4.2.1.	INTENSIDADE DA RIVALIDADE.....	73
4.2.2.	AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	74
4.2.3.	AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	74
4.2.4.	PODER DE BARGANHA COM FORNECEDORES.....	75
4.2.5.	PODER DE BARGANHA COM CLIENTES	76
4.3.	ANÁLISE SWOT	77
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	79
	REFERÊNCIAS	82
	ANEXO 1 – CRONOGRAMA DE TRABALHO	87
	ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO 1: 5 FORÇAS DE PORTER	88
	ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO 2: ANÁLISE SWOT	90
	ANEXO 4 – PG TEM O 3º MAIOR CRESCIMENTO DO PAÍS EM NOVOS EDIFÍCIOS.....	91

1. INTRODUÇÃO

Segundo dados do IBGE da Demografia das Empresas do ano de 2014 divulgados em setembro de 2016 cerca de metade das empresas brasileiras fecham antes de completarem cinco anos de vida. Das 694,5 mil empresas que nasceram em 2009, apenas 39,6% ainda estavam em funcionamento em 2014. Dessas 694,5 mil empresas nascidas em 2009, 275 mil ainda estavam em funcionamento em 2014 segundo a pesquisa Demografia das Empresas. Direcionamentos não favoráveis e planos de negócios mal desenvolvidos contribuem para esse fator.

Devido a forte competitividade das empresas nos dias atuais e a ciclicidade da economia, crises ocorrem e é relevante a preparação por parte da empresa para super. Desta maneira um planejamento detalhado antecipado é primordial para que o empreender não seja um ato que sem um plano de negócios se torne algo limitado, arriscado e com baixas perspectivas de crescimento.

Quando empreendedores optam pela não realização de um o plano de negócio, percebe-se que o plano que está em sua mente já é o suficiente. Muitas vezes com a ânsia de começar o empreendimento, não percebem a importância de um plano de negócio bem escrito e estruturado. (PEREIRA, 2009)

Para Maximiano (2011), o plano de negócio é uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação ou seja, o plano de negócio é um documento que serve para a construção de um negócio, antes de ele existir, buscando prever a maioria possível de detalhes inerentes ao negócio que os empreendedores estão se propondo entrar. Quando um plano de negócio é elaborado, sua função é a de identificar o público alvo, as necessidades dos clientes que possam ser atendidas com o produto ou serviço em questão, o relacionamento – principalmente logístico - com a praça, os custos envolvidos, as receitas estimadas, os investimentos necessários e uma série de outras atividades.

Quando o plano de negócios não é previamente documentado, há outras maneiras de corrigir sua falta ao longo do tempo, como a elaboração, por exemplo, do planejamento estratégico. Salienta-se que uma atividade não substitui a outra, e que o plano de negócios e o planejamento estratégico em

dados momento acabam tendo funções distintas. A questão primordial é planejamento, e o planejamento estratégico pode ser um paliativo para a organização que outrora não documentou seu plano de negócios no momento anterior à sua entrada no mercado.

Diante das argumentações sobre a relevância da elaboração do planejamento estratégico quando da inexistência de um plano de negócios prévio à entrada da empresa no mercado, o presente estudo enuncia o seguinte problema de pesquisa: Como a elaboração de um planejamento contribui para a continuidade de uma empresa de engenharia?

Defronte a este questionamento, surgiu a hipótese do apontamento de diretrizes para um planejamento estratégico a fim de contribuir com a gestão da empresa Merhy Engenharia LTDA.

Desta maneira, o presente trabalho terá como objetivos específicos a definição de missão, visão e valores da organização; a delimitação de parâmetros para a revisão periódica do planejamento estratégico; analisar modelos de planejamento estratégico que melhor se adequem à realidade da empresa e do ramo de atividade, realizar a análise estratégica e esboçar um planejamento estratégico para a organização com base na pesquisa.

1.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A Merhy Engenharia LTDA é uma construtora de empreendimentos de alto padrão que existe há mais de 35 anos na cidade de Ponta Grossa-PR e conta atualmente com cerca de 50 colaboradores. Dirigida por três engenheiros da mesma família, possui vasta tradição no setor de construção civil da região. Constitui-se, portanto, em empresa familiar, formalmente a segunda geração de engenheiros assumiu o comando da empresa no final do primeiro semestre de 2012, onde há inclusive uma nova constituição documental da empresa.

É possível afirmar que na década atual a empresa tem passado por uma nova fase. Isso se comprova tanto pela introdução de novos produtos em seu portfólio como prédios residenciais mais altos e prédios comerciais, como pelos avanços observados em sua estrutura organizacional desde sua equipe até suas instalações, visando de fato a consolidação no ramo da construção civil na cidade de Ponta Grossa.

Seus empreendimentos têm como público alvo clientes e investidores que buscam o que é considerado como alto padrão no ramo da construção civil. Isso se confirma não só apenas pelo item do produto dentro do composto mercadológico, mas também por um outro aspecto, a praça. Os empreendimentos da Merhy Engenharia Ltda. estão concentrados no bairro Jardim América, com uma pequena expansão para o centro da cidade nos últimos empreendimentos, como podemos observar no mapa a seguir:

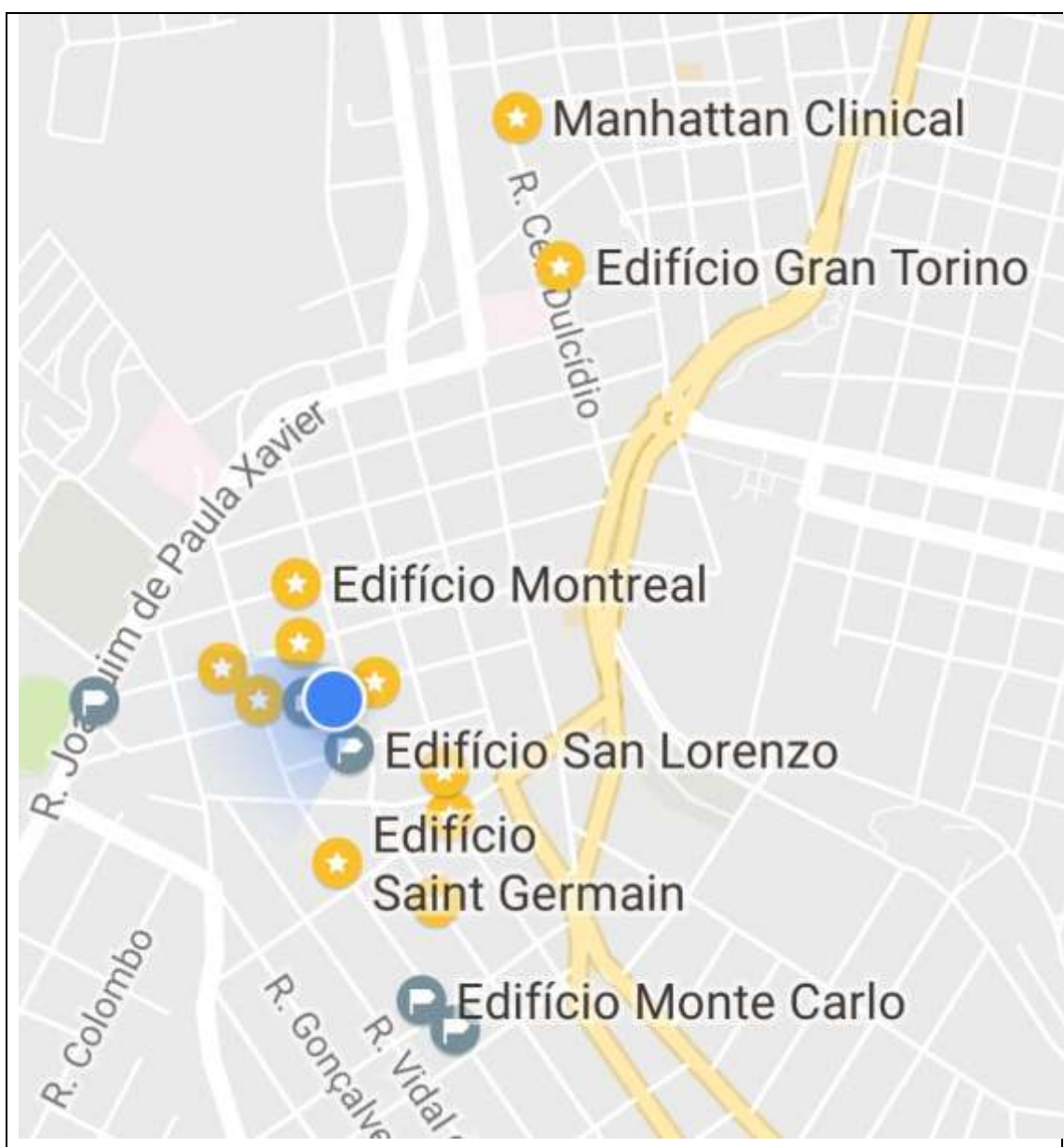


Figura 1: Mapa Edifícios
Fonte: Dados Primários.

- Edifício Rotterdam: Rua Afonso Pena, 276 – Jd. América.
- Edifício Saint Germain: Rua Freire Alemão, 871 – Jd. América

- Edifício Amazonas: Rua Amazonas, 424 – Jd. América.
- Edifício Bellagio: Rua Afonso Pena, 220 – Jd. América.
- Edifício Firenze: Rua Emílio de Menezes, 1041 – Jd. América
- Edifício Monte Carlo: Rua Freire Alemão, 655 – Jd. América
- Edifício Montreal: Rua Prudente de Moraes, 280 – Jd. América.
- Edifício Munich: Rua Joaquim de Paula Xavier, 711 – Jd. América.
- Edifício San Lorenzo: Rua Teixeira Soares, 191 – Jd. América.
- Edifício San Marco: Rua Freire Alemão, 603 – Jd. América.
- Edifício San Sebastian: Rua Afonso Pena, 331 – Jd. América.
- Edifício Torre di Lucca: Rua Amazonas, 525 – Jd. América.
- Edifício Viena: Rua Freire Alemão, 1115 – Jd. América.
- Residencial Dakota: Rua Nilo Peçanha – 795 – Jd. América.
- Edifício Gran Torino: Rua Coronel Dulcídio, 07 – Centro.
- Edifício Milano: Rua Emílio de Menezes, 1122 – Jd. América.
- Manhattan Clinical: Rua Coronel Dulcídio, 136 – Centro.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Foi realizado um levantamento bibliográfico, que será apresentado a seguir, abordando os seguintes assuntos: administração e processo administrativo, planejamento, estratégia e planejamento estratégico. Ao elaborar tal referencial teórico, buscou-se iniciar pelos assuntos mais abrangentes e encaminhar-se para os mais pontuais, tendo como princípio a coerência dentro da pesquisa.

2.1. ADMINISTRAÇÃO E PROCESSO ADMINISTRATIVO

O conceito de administração pode ser descrito de uma forma simples, porém de uma profundidade extrema com a definição de 1980 do Presidente da American Management Association – AMA (Associação Americana de Administração) de que: administração é realizar coisas por intermédio de outras pessoas.

Drucker (1998) também relata que a administração e os administradores constituem necessidades específicas de todas as entidades, da menor à maior. Constituem o órgão específico de toda entidade. São eles que mantêm sua coesão e a fazem trabalhar.

De acordo com Maximiano (2011), administrar é alcançar e realizar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. O autor segue em sua definição afirmando que é a forma como são administradas que tornam as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.

Salienta-se ainda administração como ciência e como teoria. A teoria administrativa surgiu no século XX, sendo assim uma jovem senhora que atravessou fases bem distintas e que se superpõem, onde cada uma das fases realça e enfatiza aspectos importantes da administração. (CHIAVENATO, 2007)

Maximiano (2011) no quadro a seguir resume a linha histórica da administração, seus principais autores e suas contribuições, as escolas administrativas a que pertencem e o enfoque dado pelas mesmas.

PERÍODO	AUTOR E LOCAL	CONTRIBUIÇÃO	ESCOLA	ENFOQUE
1900	Frederick Taylor - Estados Unidos	Movimento da Administração Científica	Clássica	Eficiência dos processos produtivos
	Henry Fayol - França	Processo da Administração	Clássica	Papel da administração nas organizações e outros empreendimentos
1910	Max Weber - Alemanha	Tipo ideal de burocracia	Clássica	Natureza burocrática das organizações
	Henry Ford - Estados Unidos	Linha de montagem móvel	Clássica	Produção em massa
1920	Walter Shewhart - Estados Unidos	Controle da qualidade	Qualidade	Controle da Qualidade dos produtos fabricados em massa
	Ludwing von Bertalanffy - Alemanha	Teoria dos sistemas	Pensamento Sistêmico	Complexidade, totalidade
1930	Elton Mayo - Estados Unidos	Relações Humanas	Relações Humanas, comportamento humano	Comportamento das pessoas em situações de trabalho

Tabela 1: Principais ideias da administração no século XX
 Fonte: Maximiano (2011, p.26.)

Essas escolas apresentam ideias fundamentais da administração, a partir das quais se desenvolveram novas tendências:

- Escola Clássica
 - Taylor e o movimento da administração científica
 - Henry Ford e a linha de montagem
 - Fayol e o processo de administração
 - Weber e o tipo ideal de burocracia
- Escola Comportamental
- Pensamento Sistêmico

Kwasnicka (2004) complementa a linha do tempo da teoria administrativa enfatizando que determinar especificamente o início da história da administração é meramente uma questão de escolha. É possível por exemplo começar pela antiguidade, idade média, renascimento, até mesmo pela revolução industrial, porém geralmente admite-se que a história da

administração científica começou de fato com Frederic Winslow Taylor no final dos anos de 1890 e no início dos anos de 1900.

Kwasnicka (2004) inclusive perpassa o quadro de Maximiano (2011, p.26) quando considera o fim da Segunda Guerra Mundial como outro grande marco da teoria administrativa, segundo a autora onde Herbert Simon com o livro *Administrative behavior* (1947) que aborda a racionalidade da tomada de decisão, e Peter Drucker, com o livro *The practice of management* (1954) que defende a satisfação das necessidades empresariais, complementam juntamente com Abraham Maslow, que virou referência com sua ideia da hierarquia das necessidades, o trabalho de Elton Mayo no que diz respeito as relações humanas na administração.

Desta maneira, muitas linhas de pensamento surgiram e começaram a serem organizadas pedagogicamente como “Escolas Administrativas”, de acordo com a similaridade de pensamentos teorizados e como esses pensamentos convergem, tal qual é apresentado no quadro de Maximiano (2011, p.26).

Adicionalmente, Maximiano (2011) fundamenta-se na definição da administração como ciência, para retratar a administração como um processo de tomada de decisão e de realização que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle.

Baggio e Lampert (2010) definem o processo de planejamento, organização, direção e controle como sendo o processo administrativo. Os autores tem como base a definição descrita Moraes (2001, p.13) de que administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços realizados pelos membros da organização, empregando todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

Em síntese pode-se concluir que a administração é um processo que pressupõe um modo sistemático e contínuo de realizar algo que compreende uma sequência de funções que se relacionam de maneira interdependente e interatuante.

Chiavenatto (2000), retrata que a tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da

organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação.

Temos desta maneira o processo administrativo resumido na imagem a seguir:

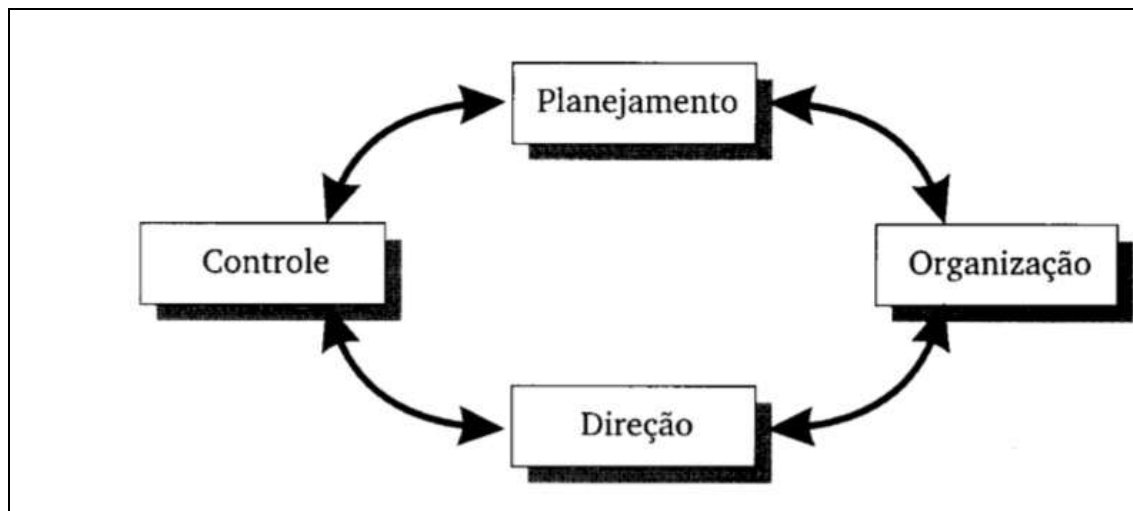


Figura 2 Processo administrativo.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011, p.35).

É possível entender a figura acima, bem como o processo administrativo utilizando os conceitos e Maximiano, (2011, p.13) onde o autor descreve o que ele chama de “principais funções do processo de gestão”:

Planejamento: O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que, serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Organização: Organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. O processo de organizar consiste no ordenamento dos recursos, ou na divisão de um conjunto de recursos em partes coordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação.

Execução [Direção]: Este processo consiste em realizar atividades planejadas, por meio da aplicação de energia física e intelectual.

Controle: O processo de controle procura assegurar as realizações de objetivos. Controlar é a função que consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos.

Moreira (2012) apresenta uma conotação um pouco diferente da apresentada, quando caracteriza planejamento, organização, direção e controle como funções gerenciais. Descreve o planejamento dando bases pra todas as atividades gerenciais futuras estabelecendo linhas de ação a serem seguidas. Organização como sendo o processo de combinar os recursos produtivos:

peessoas, matéria prima, equipamentos e capital. Distribuir tarefas e delegar responsabilidades aos colaboradores, motivando-os e coordenando seus esforços de modo a transformar os planos que estão no papel em atividades concretas é a parte do processo denominada de Direção. Já o controle envolve o aspecto avaliativo das operações tendo como consequência a aplicação ou não de medidas corretivas quando necessário.

Maximiano (2011) descreve que o processo administrativo pode ser também chamado de funções administrativas ou funções gerenciais. O quadro abaixo descreve sucintamente os principais processos administrativos. Define ainda que entender a administração como processo que se compõe de outros processos ou funções, é a essência do que é conhecida como enfoque funcional, ou abordagem funcional da administração, teoria criada pelo engenheiro francês Henri Fayol.

PROCESSO OU FUNÇÃO	SIGNIFICADO
Planejamento	<i>Planejamento</i> é o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
Organização	<i>Organização</i> é o processo de definir e dividir o trabalho e os recursos necessários para realizar os objetivos. Implica a atribuição de responsabilidades e autoridade a pessoas e grupos.
Liderança	<i>Liderança</i> é o processo de trabalhar com pessoas para assegurar a realização de objetivos.
Execução	<i>Execução</i> é o processo de realizar atividades e consumir recursos para atingir os objetivos.
Controle	<i>Controle</i> é o processo de assegurar a realização dos objetivos e identificar a necessidade de modifica-los.

Tabela 2: Principais funções ou processos da administração.

Fonte: Maximiano (2011, p.14.)

Chiavenato (2012) avança nesse conceito descrito acima no que chama de proporcionalidade das funções administrativas que nada mais é compreender que o processo administrativo não está somente nos níveis altos da hierarquia organizacional, muito menos um privilégio do alto escalão. Elas são, e precisam ser distribuídas proporcionalmente entre todos os níveis da empresa. Quanto mais acima, maior o volume das funções administrativas, quanto mais na base organizacional, maior a proporção de determinada função. Maximiano (2011,

p.14.) coaduna com esse pensamento quando termina de explicar seu quadro afirmando que:

Henry Ford e Bill Gates são algumas pessoas que demonstraram essas habilidades em alto grau. As grandes organizações despersonalizaram as competências e as realizações individuais, mas há sempre talentos, muitas vezes anônimos, por trás das realizações coletivas. Maximiano (2011, p.14.)

Conclui Chiavenato (2012) que as funções do administrador, ou as funções administrativas são mais que uma sequência em ciclo. O processo administrativo além de cíclico é dinâmico e interativo, pois toda sua conjuntura está de certa maneira inter-relacionada.

2.2. PLANEJAMENTO

Kwasnicka (2004) define o que chama de o início da era do planejamento o movimento que oriunda da necessidade de as empresas terem rumos definidos principalmente para tornar as coisas mais organizadas na cabeça dos seus gestores com foco a facilitar a utilização de um conjunto de instrumentos para tomada de decisão.

Tomada de decisão, aliás, é também o foco de Maximiano (2011) quando inicia sua definição de planejamento ao afirmar que planejamento é uma aplicação específica do processo de tomada de decisão. Além disso, o planejamento é uma das competências intelectuais. É uma função cognitiva superior, um tipo refinado de habilidade; colocações buscadas na psicologia.

A função de planejar é definida como análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um curso de ação que leve a obter vantagem competitiva perante seus concorrentes. (KWASNICKA, 2004)

Define muito bem Chiavenato (2012) quando escreve que as empresas não atuam de maneira improvisada. Tudo é levantado previamente. Das funções administrativas, é o planejamento que tem a característica de definir com antecipação quais os objetivos a serem atingidos e o que se deve fazer para alcançá-los.

Kwasnicka (2004) também relata que planejamento é tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa. Por meio dele é que a organização escolhe metas baseadas em estimativas e previsões futuras, dando forma e direção aos esforços de seus colaboradores.

Oliveira (2013) inicia sua conceituação ao estabelecer cinco dimensões sobre planejamento, procurando assim estabelecer sua real amplitude e abrangência.

A primeira delas diz respeito ao assunto abordado e está correlacionada, portanto as funções desempenhadas pela empresa ou ao enfoque que será dado ao planejamento. Pode afirmar a respeito de novos produtos, focar em marketing, recursos humanos, etc.

Na sequência temos os elementos do planejamento. Se na etapa anterior ficou decidido, por exemplo, pela elaboração do código de ética da empresa, por óbvio que os elementos do planejamento dirão respeito ao aspecto político da organização.

A próxima dimensão gira em torno do tempo, documentando no caso se o planejamento será de curto, médio ou longo prazo.

Na quarta dimensão se refere ao espaço que o planejamento irá atingir. Um setor, uma unidade, uma filial ou toda a organização, por exemplo.

Por último a dimensão que trata das características do planejamento que pode ser classificado quanto a sua complexidade ou simplicidade, confidencial ou público, estratégico ou tático, formal ou informal ou se tratará de aspectos quantitativos ou qualitativos.

Essa conceituação não tem a pretensão de ser uma linha demarcatória ou uma espécie de receita pronta sobre como elaborar um bom planejamento, servem, porém, para que haja uma visualização ampla do assunto planejamento nas empresas.

Chiavenato (2012) também faz uma classificação sobre o planejamento, denominada por ele de quatro tipos de planos, onde podemos observar melhor na figura a seguir:

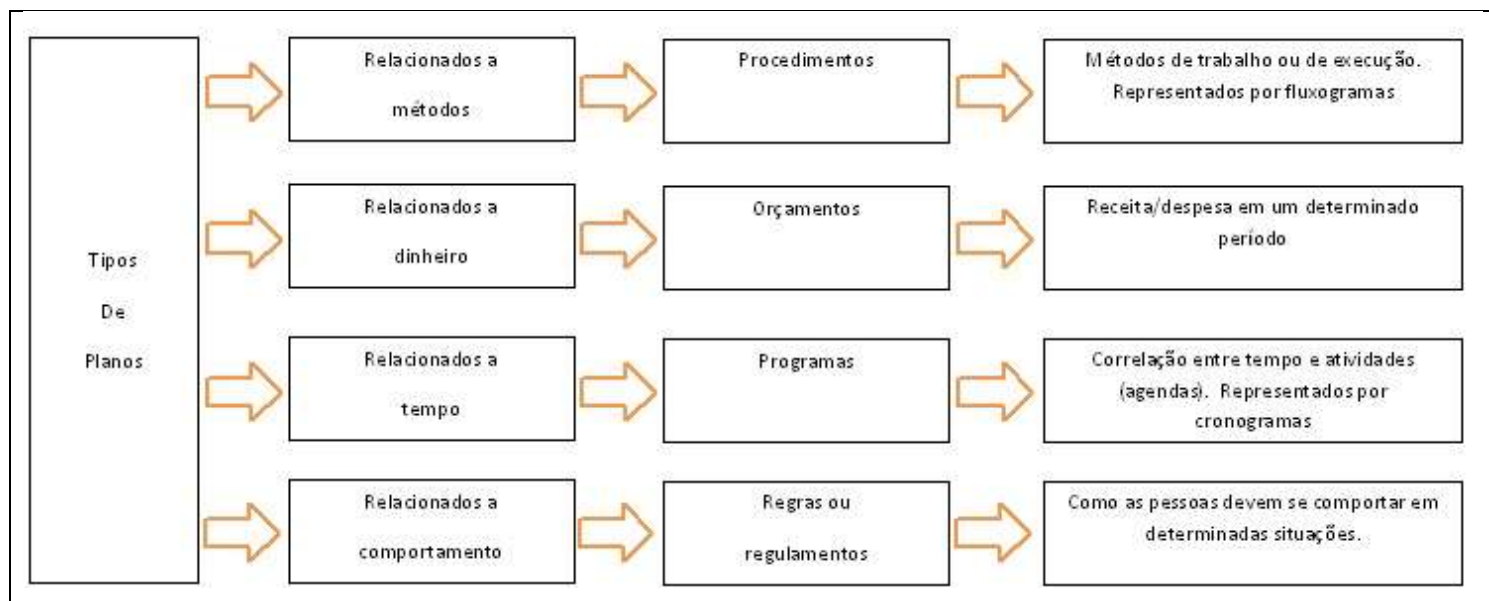


Figura 3: Quatro tipos de planos.
 Fonte: Chiavenato (2012, p.118.)

Quanto aos procedimentos, são planos que estão relacionados métodos de execução. No que diz respeito a orçamentos, são planos relacionados principalmente a receita ou despesa dentro de um determinado período. Já no que se refere a programas, são planos que se baseiam na correlação entre duas variáveis: tempo e quais atividades a serem desenvolvidas. E na esfera dos regulamentos estão as regras, que visam restringir o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações, visando sempre a questão do processo decisório.

Planejar, de acordo com Silva (2003) é um processo no qual é possível caminhar respondendo algumas perguntas: aonde se quer chegar, como chegar e qual a forma mais eficiente? Ainda: dá para fazer? Vale a pena fazer? Quem faz? Como fazer bem? Ainda segundo o autor é importante definir: Abrangência: qual o tamanho do planejamento? As etapas do planejamento e tanto o tempo como a duração do planejamento, sempre equilibrando o fazer com o pensar.

Avançando nas definições, Chiavenato (2004) nos informa que o planejamento pode incluir períodos de curto a longo prazo, assim como envolver a organização inteira, um departamento ou ainda uma tarefa, sendo, portanto, uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis hierárquicos.

No que diz respeito ao processo de planejamento, Maximiano (2011) elucida que ele compreende três etapas onde cada uma delas acaba sendo um

processo decisório em si devido ao fato de envolver análise, avaliação de alternativas e escolha do curso das ações. Como é natural do processo decisório, cada uma dessas ações vêm carregadas com o peso do erro ou do acerto, dependendo além de outros fatores da competência do planejador e da disponibilidade das informações.

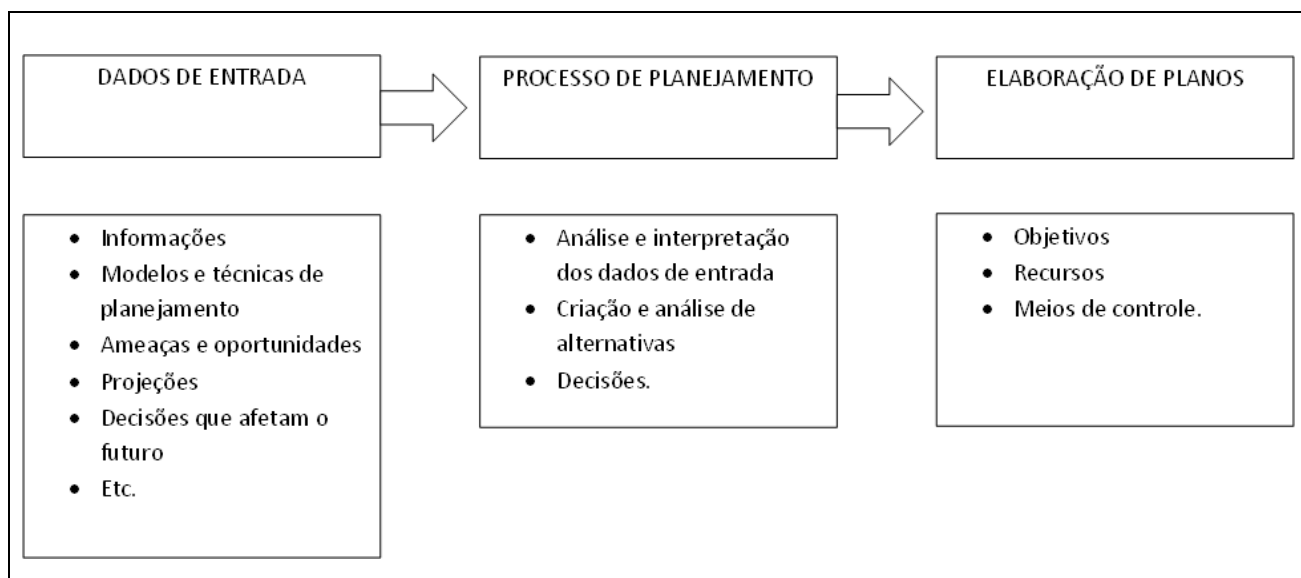


Figura 4: Processo de Planejamento
Fonte: Maximiano (2011, p.80.)

- Aquisição dos dados de entrada: Dados de entrada são informações sobre o presente, passado ou futuro do ambiente externo e dos sistemas internos da organização. Os dados de entrada mostram necessidades, ameaças e oportunidades ou situações com a qual o administrador terá de lidar.
- Processamento dos dados de entrada: Significa transformar informações para produzir novas informações e decisões. O processamento dos dados de entrada é o coração do processo de planejamento.
- Preparação de um plano: O resultado do processo de planejamento é a preparação de planos. Em essência, um plano é o registro das decisões resultantes do processamento dos dados de entrada. Um plano é uma guia para a ação no futuro. O plano estabelece qual situação deverá ser alcançada, o que precisa ser feito para alcançá-la e os recursos que serão aplicados no esforço. (MAXIMIANO 2011).

Em outra de suas obras, também do mesmo ano, Maximiano (2011) complementa a definição do processo de planejamento reiterando que ele é a ferramenta para administrar as relações com o futuro, sendo uma aplicação específica do processo de tomar decisão.

Prossegue nos afirmando que além do processo de tomada de decisão e além da competência intelectual do planejador, planejar é uma questão de atitude. Planejar é a somatória de atitudes que reconhecem a necessidade de mudança e de ações para fazer a mudança acontecer.

Algo importante também de ser trazido nesta revisão da literatura, é o que Oliveira (2013) chama de princípios específicos do planejamento. Esses princípios são quatro: planejamento participativo, planejamento coordenado, planejamento integrado, e planejamento permanente.

- Planejamento participativo: traz como pano de fundo a importância salutar do processo que é desenvolvido como um todo em se tratando de planejamento, mais importante inclusive que o resultado final. Ressalta que nesse aspecto o papel primordial o planejador é atuar como um agente facilitador durante a elaboração do planejamento, não abrindo mão do fato de que este planejamento precisa e deve contar com a realização das diversas áreas pertinentes ao processo.
- Planejamento coordenado: Ressalta que nenhuma fração do processo de planejamento deve ser projetada de forma isolada. Trata-se da questão da eficiência de se ter algo coordenado onde se leva a cabo o aspecto organizacional sob a ótica da interdependência das partes envolvidas.
- Planejamento integrado: Lembra que a função primária de uma empresa é a de servir os seus membros, isso numa classificação ampla do termo membros. Geralmente os objetivos são estabelecidos de cima para baixo e realizados de baixo para cima, lembrando, metaforicamente, que a elaboração e a execução do planejamento são vias de mãos duplas no desenho organizacional.
- Planejamento permanente: condição basilar da própria turbulência do ambiente empresarial. Planejamento é algo efêmero que não mantém seu valor e sua utilidade com o tempo, por essa questão precisa e deve ser tratado como algo rotineiro e permanente no âmbito organizacional.

Há também de se considerar o que vários autores classificam como níveis de planejamento, que nada mais é do que a divisão piramidal da organização e dentro dessa divisão o encaixe do planejamento. Nesse contexto o planejamento se dá em três níveis: nível estratégico, nível tático e nível operacional, que serão mais bem entendidos a partir da figura a seguir e na sequência dos subtítulos.



Figura 5: Níveis de decisão e tipos de planejamento.
Fonte: Oliveira (2013, p.15.)

2.2.1. NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

2.2.1.1. NÍVEL ESTRATÉGICO

Oliveira (2013) começa descrevendo o nível estratégico, ou planejamento estratégico (que na sequência do trabalho terá destaque em um capítulo a parte) é o processo administrativo que dá toda a sustentação metodológica para que seja estabelecida a melhor direção a ser seguida pela organização para que esta atue principalmente de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional bem clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam à empresa alcançar tais objetivos (CHURCHILL; PETER, 2000, p.86)

Chiavenato (2012) define que o planejamento estratégico abrange toda a organização e destaca três principais características

- É um planejamento para ser executado a longo prazo, e por óbvio tem como característica que seus desdobramentos sejam estendidos por vários anos.
- Preocupa-se em atingir os objetivos organizacionais, por isso é natural que envolva a organização de forma holística, abrangendo dessa maneira todos os recursos e áreas das atividades afins do planejamento.
- Corresponde ao plano maior da organização, tendo seu escopo definido pelo nível mais alto da pirâmide hierárquica organizacional. É o plano que irá se capilarizar e do qual todos os demais planos estarão subordinados.

Já para Maximiano (2011) planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia organizacional. É o processo que consiste em estruturar, esclarecer e orientar a organização sobre como atingir os objetivos traçados.

2.2.1.2. NÍVEL TÁTICO

Lembrando do aspecto piramidal das organizações e como o planejamento se encaixa nessa ótica, Churchill e Peter (2000) definem que o planejamento tático ou o nível tático é destinado a alcançar metas de divisões e departamentos específicos ao longo de um intervalo médio de tempo. É geralmente de responsabilidade da média gerência. A criação de planos de marketing, por exemplo, pode ser considerado um tipo de planejamento de nível tático.

Chiavenato (2012) corrobora com esse pensamento ao afirmar que o planejamento de nível tático abrange cada departamento ou unidade da organização. Transcreve algumas de suas características das quais podemos destacar: É um planejamento geralmente para o exercício de um ano, podendo, portanto ser considerado de médio prazo. Sua preocupação é em atingir objetivos departamentais, envolvendo assim todos os departamentos da

organização. No aspecto piramidal é fácil observar que se trata de um planejamento definido no nível organizacional intermediário.

Para Oliveira (2013) o planejamento tático é o método administrativo que tem por fim a otimização de determinada área e não a organização como um todo. Assim, trabalha com a decomposição dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Já Montana e Charnov (2009) definem sobre o tempo de duração do planejamento tático, ressaltando que ele é de duração é menor que o planejamento estratégico e está voltado mais especificamente a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão.

É possível ainda somar a definição de Fernandes e Berton, (2005), onde encontramos que o planejamento tático é caracterizado por um impacto de médio prazo, abrangendo determinados setores da organização, geralmente no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pelo topo da hierarquia organizacional.

2.2.1.3. NÍVEL OPERACIONAL

No que diz respeito ao planejamento de nível operacional, Montana e Charnov (2009) relatam que se pode ser considerado um diário que trata de cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis e envolve gerentes em cada unidade que será responsável pela realização do plano.

Segue afirmando Maximiano (2009), que para realizar os objetivos é preciso definir quais as atividades devem ser executadas e quais recursos são necessários para a execução das atividades; este processo de definição chama-se planejamento operacional.

Dessa forma, Churchill e Peter (2000) afirmam que o planejamento de nível operacional diz respeito a criação de objetivos e estratégias individualizadas para unidades operacionais geralmente a um curto intervalo de tempo. Por se tratar da base da pirâmide organizacional os colaboradores participam desse planejamento, definindo metas para si mesmos ou para suas equipes.

Já para Fernandes e Berton (2005), as decisões operacionais, são decisões do dia a dia das organizações, que estabelece uma ligação entre decisões táticas e estratégicas e seu impacto se dá no curto prazo, afetando apenas determinados setores ou áreas específicas.

Oliveira (2013) relata que o planejamento de nível organizacional é a documentação dos métodos de desenvolvimento a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização. São, portanto, basicamente os planos de ação ou planos operacionais.

Por sua vez, Chiavenato (2012) conceitua que o planejamento de nível operacional é o planejamento que abrange cada atividade específica da organização. Tem como principais características a de ser projetado para o curto prazo, envolver cada tarefa ou atividade isoladamente, a preocupação em alcançar metas específicas e tem sua definição no nível operacional para cada tarefa ou atividade.

É possível resumir os três últimos subtítulos com o quadro a seguir:

Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisa de mercado	Plano de orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Tabela 3: Tipos e níveis de planejamento nas empresas.

Fonte: Oliveira (2013, p.16.)

Neste quadro, Oliveira (2013) verifica que o planejamento estratégico considera toda a organização. Essa questão é salutar para o entendimento dos

demais níveis de planejamento, que são distribuídos respectivamente nos níveis gerencial e operacional. É possível ainda observar diversos exemplos das atividades todos os níveis de planejamento que podem vir a ser elaborados e/ou executados dentro das organizações.

2.3. ESTRATÉGIA

Para Oliveira (2013), o termo estratégia é um termo bastante presente no vocabulário militar. Comumente é um termo encontrado também em textos políticos e relacionados a jogos. É possível afirmar que é um termo emprestado desses meios para o âmbito administrativo/empresarial. Basicamente a estratégia está ligada a dois ou mais competidores disputando o mesmo objetivo. Etimologicamente é um termo que vem do grego e dessa origem significa a qualidade e a habilidade do general, ou seja, a capacidade o comandante organizar e levar a cabo campanhas militares. Logo constatamos isso quando buscamos definições literais do termo estratégia em dicionários.

Do dicionário Aurélio:

1. Ciência das operações militares.
2. Combinação engenhosa para conseguir um fim. Dicionário Aurélio

Do dicionário Michaelis:

es·tra·té·gi·a

sf

1 MIL Arte de planejar e coordenar as operações das forças militares, políticas, econômicas e morais envolvidas na condução de uma guerra ou na preparação da defesa de um Estado ou comunidade de nações.

2 MIL Arte militar que se ocupa do equacionamento tático das operações e movimentações de um exército tendo em vista conquistar uma vitória ou lograr condições vantajosas para vencer um inimigo.

3 POR EXT Arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfrute, de modo a atingir determinados objetivos.

4 POR EXT Manobra ou artifício engenhoso; ardil, subterfúgio, estratagema.

INGORMAÇÕES COMPLEMENTARES

VAR: estratégica, estrategismo.

ETIMOLOGIAgrstratēgía. Dicionário Michaelis

Do dicionário Léxico:

Significado de Estratégia:

subst.f.

1. conjunto de acções para alcançar um fim: uma estratégia militar;
****uma estratégia política

Definição de Estratégia:

Classificação gramatical: **nome feminino**

Divisão silábica de estratégia: **es-tra-té-gia**

Frases com a palavra Estratégia:

A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e carácter. Mas se tiver de passar sem um, que seja estratégia. — Norman Schwarzkopf

A táctica arruina a estratégia; a batalha que se ganhara harmoniosamente no papel perde-se em pequenas coisas no terreno. — Paul Valéry. Dicionário Léxico

Maximiano (2011) corrobora com o que se iniciou definindo até aqui sobre estratégia. De acordo com o autor o conceito de estratégia nasceu de situações de guerra (portanto militares), jogos e só depois nos negócios. Estratégia, portanto, na definição mais simples desse autor se refere a seleção dos meios para realizar objetivos.

Continua o mesmo autor tratando do conceito literal do termo elucidando a conotação de astúcia como sinónimo de estratégia. Nesse sentido pode retratar a tentativa de enganar ou superar o concorrente aplicando sobre o processo algum procedimento inesperado. Sobre essa conotação, ainda, provoca ilusão ou faz a outra parte agir como não deveria, mas de acordo com os interesses do estrategista, no caso, pessoa a qual está operando a estratégia.

É possível complementar essa ideia com o que definem Graves e Mendes (2001) a respeito disso, quando trazem que a estratégia se origina assim como um meio de “vencer o outro” com uma virtude de um general de conduzir seu exército a vitória, utilizando-se de estratagemas e instrumentos que assegurem a superioridade sobre o inimigo ou adversário. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, económico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos.

Kwasnicka (2004) explica que em âmbito administrativo, em função dos diferentes contextos que os vários autores versaram sobre essa pauta, cada um acabou por dar seu tom pessoal na conceituação do termo estratégia. No quadro a seguir é possível comparar a evolução do termo ao longo do tempo:

Fonte	Definição/Noção
Igor Ansoff (1965) <i>Corporate strategy</i>	Seu conceito de sinergia serviu para justificar a fusão e aquisição, gerando o conceito de estratégia corporativa.
George Steiner (1979) <i>Strategic planning</i>	Estratégia é o que a alta administração faz de grande importância para a organização
Keneth Andrews (1980) <i>The concept of corporate strategy</i>	Estratégia é o padrão de decisão na empresa que determina objetivos, procedimentos e planos e define a amplitude que os negócios da empresa devem agir.
Michael Porter (1980) <i>Competitive strategy</i>	Vantagem competitiva é ter mais força do que os nossos competidores. Estratégia de posicionamento perante cinco fatores que promovem a competição.
Kenichi Ohmae (1982) <i>The mind of strategist</i>	A estratégia traz vantagens competitivas pela modificação de forças em relação ao concorrente e introduzo conceito de pensamento estratégico.
Henry Mintzberg (1994) <i>The rise and strategic planning</i>	A estratégia é a perspectiva, a visão, a direção. É a posição que reflete a decisão de oferecer um produto ou serviço em um mercado.
Michael Porter (1996) <i>What is strategy?</i>	Estratégia competitiva é "ser diferente". Escolher um conjunto diferente de atividades para oferecer um <i>mix</i> único produtos. É diferenciação, posição competitiva.

Tabela 4: Diferentes conceitos, autores e períodos sobre estratégia.

Fonte: Kwasnicka (2004, p.204.)

É possível observar neste quadro que diversos são os conceitos e vários são os usos para esses conceitos. Alguns já desapareceram com o tempo, surgiram novos e outros aparecerão. A questão é a velocidade com que isso ocorre. A falta de amadurecimento, compreensão e validação dessas descobertas, traz impacto negativo e até depreciativo para um tema de enorme importância KWASNICKA (2004, p.204).

2.3.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Chiavenato (2012) afirma que a Teoria Neoclássica inaugurou, a partir de 1960 a administração estratégica, com forte ênfase no planejamento estratégico. Relembra, porém, dos milenares escritos sobre estratégia militar, pauta já abordada nesse trabalho.

Maximiano (2011) descreve que o conceito de estratégia e técnicas da administração foram fundir-se apenas no século XX, conforme pudemos visualizar no quadro do subtítulo anterior. Dessa maneira a administração estratégica ou estratégia empresarial acaba chegando às empresas. O autor traz um recorte da publicação de 1965 de Sloan, intitulada “Meus anos de General Motors”:

O objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital. Se, em um caso específico, o retorno em longo prazo não for satisfatório,

o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada. Sloan (1965)

Traz ainda a definição de outro grande expoente atual da administração, Peter Drucker, que em seu livro “A prática da Administração” que em 1954 definiu o papel das decisões estratégicas nas organizações:

As decisões importantes, as decisões que realmente são importantes, são estratégicas. Elas compreendem descobrir qual é a situação, ou muda-la, ou descobrir quais são ou deveriam ser os recursos... Todo gerente tem que tomar essas decisões estratégicas. Quanto mais alto seu nível na hierarquia, mais decisões estratégicas ele deve tomar. Drucker (1954)

Vasconcelos (2001) aponta o que vem sendo dito até agora, a Administração Estratégica teve uma constituição tardia se formos comparar com as outras áreas da administração. Sofreu no início grande influência da sociologia e da economia, sendo essencialmente uma evolução da teoria das organizações.

O autor assinala ainda que possivelmente essa constituição tardia da administração estratégica deve-se ao fato de um ambiente fortemente influenciado pela Economia Neoclássica, onde uma ideia de mercado como um sistema autorregulado implicava transitoriedade e por consequência disso a irrelevância de estratégia nas organizações. Outro ponto de grande importância que contribuiu para esse fator foi a baixa profissionalização no aspecto de gestão das organizações, que até a metade do século XX era em grande medida composta de empreendimentos de administração exclusivamente familiar.

Indiretamente Andersen (2014) aponta outra situação que colabora negativamente para a questão estratégica na administração. Diz respeito do uso do termo estratégia única e basicamente como uma grife, sem grande aprofundamento como, por exemplo, marketing estratégico, operações estratégicas, gestão estratégica de recursos humanos, finanças estratégicas, etc., simplesmente pelo fato de atribuir ares de maior importância às coisas.

Ainda sobre a questão da dificuldade de conceituar estratégia no âmbito administrativo, Chiavenato e Sapiro (2004) apontam oito razões que corroboram para este fato:

1. A estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma de

- suas partes. Isto é, ela envolve a organização como uma totalidade. Ela se refere ao comportamento adaptativo da organização.
2. A estratégia tem muito a ver com o futuro da organização. Ela está orientada para o longo prazo. A visão organizacional é importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo. A estratégia é a ponte para o futuro.
 3. A estratégia tem a ver com o comportamento orientado para objetivos estratégicos. No entanto, a estratégia não serve apenas a alguns dos públicos de interesse (*stakeholders*) da organização, mas a todos eles, sejam acionistas, clientes, fornecedores, executivos, funcionários, etc.
 4. A estratégia significa o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais. Quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente.
 5. A estratégia precisa ser formada e entendida por todos os membros da organização. Como os caminhos para o futuro são incontáveis, a formulação estratégica é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo. A formulação é o momento da concepção da estratégia e é decorrente da intenção estratégica da organização. Além disso, depende de conceitos como missão e visão organizacional.
 6. A estratégia precisa ser planejada. O planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e planejada. Contudo, ele não é algo que se faz uma vez a cada ano. Ele não é descontínuo. Quanto maior for a mudança ambiental, mais deverá ser feito e refeito de maneira contínua o planejamento estratégico.
 7. A estratégia precisa ser implementada. Esse é o principal desafio. Para ser bem sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações.
 8. A estratégia precisa ser avaliada quanto ao seu desempenho e resultados. Para isso, a estratégia precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas consequências para que possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p.38).

Bastante interessante é a definição que Oliveira (2013) faz sobre estratégia na esfera administrativa quando define um ponto de partida esclarecendo que a estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada para alcançar preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no menor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

É um plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização. Uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação dos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004)

Valeriano (2001) afirma que estratégia é a arte de preparar e aplicar os meios e especificar os cursos de ação consideradas as forças e as fraquezas de uma organização e as oportunidades e as ameaças do ambiente que cerca para alcançar ou manter os objetivos fixados. É perceptível que o autor busca sua definição numa das ferramentas mais conhecidas para o estabelecimento de estratégia e adoção de planejamento estratégico, a análise SWOT. Outras ferramentas ou matrizes também utilizadas na seara estratégica são a matriz BCG¹ e as cinco forças de Porter e outras. FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

2.3.1.1.1. ANÁLISE SWOT

De acordo com Maximiano (2011) nos anos 60, começou a transição do conceito de política de negócios para planejamento de longo prazo e daí para estratégia corporativa e planejamento estratégico. A Sigla SWOT² passou a ser símbolo do procedimento básico para a elaboração de estratégias, significando:

S – Pontos Fortes (*strenghts*)

W – Pontos Fracos (*weaknesses*)

O – Oportunidades (*opportunities*)

T – Ameaças (*threats*)

Para Chiavenato e Sapiro (2004), o objetivo da ferramenta é realizar o cruzamento entre oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica feita a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças existentes no meio externo com as forças e fraquezas encontradas no meio interno da empresa. Os quatro quadrantes servem como indicadores situacionais da empresa. Como é mostrado na figura a seguir.

¹ BCG é sigla para *Boston Consulting Group*

² SWOT: sigla inglesa para as palavras *strenghts, weaknesses, opportunities e threats*



Figura 6: Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003, p.188.)

As quatro zonas servem como indicadores de situação da organização. Levando em consideração a leitura horária onde as forças estão no primeiro quadrante, as oportunidades no segundo, as ameaças no terceiro e as fraquezas no quarto, no quadrante 1, se propõe políticas de ação ofensiva, ou seja, o uso de forças e capacidade da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. O quadrante 4 revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo indicar uma fase de crise ou declínio. No quadrante 2, se propõe que as forças da organização criem barreiras às ameaças do ambiente externo. No quadrante 3, as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades. Concluída a análise estratégica, percebe-se como as tendências, oportunidades e ameaças, provenientes do ambiente externo podem estar relacionadas com o ambiente interno da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.188 e 189)

O princípio subjacente dessa análise é, por assim dizer, analisar a situação estratégica da firma como fundamento para a formulação da estratégia subsequente e é utilizada para indicar áreas passíveis de melhoria e o

desenvolvimento de alternativas viáveis para ações estratégicas alinhadas com a missão corporativa (ANDERSEN, 2014).

Churchill e Peter (2000) definem que para conduzir uma análise SWOT, os operadores avaliam as forças e deficiências da organização. As forças podem incluir fatores como patente, lealdade dos clientes, capacidade de produzir bens ou serviços a um custo relativamente baixo e recursos financeiros disponíveis para perseguir novas oportunidades. Algumas deficiências possíveis são custo alto, falta de financiamento e marcas que não sejam bem conhecidas ou respeitadas.

Os autores continuam descrevendo a operação da SWOT também pelo aspecto das oportunidades e ameaças, onde as oportunidades podem incluir demanda não atendida, novos conceitos ou tecnologias de produtos ou empresas concorrentes que possam ser adquiridas. As ameaças podem aparecer com concorrentes novos ou mais fortes, novas leis limitando as atividades do setor ou uma mudança nos desejos e preferências dos clientes que os afaste dos produtos ou serviços da empresa.

Andersen (2014) concluir que a análise SWOT fornece uma estrutura para averiguação sistemática e para refletir sobre alternativas estratégicas, e não requer, necessariamente, grande suporte financeiro e computacional mas pode servir como um arcabouço para avaliações qualitativas, que oferecem um ambiente para discussões participativas entre equipe de gestão e importantes responsáveis pelas decisões.

2.3.1.1.2. MATRIZ BCG

Uma técnica para a seleção de estratégias, de acordo com Maximiano (2011), que se baseia no estudo da participação de mercado é a análise de portfólio. Essa matriz, a BCG, permite a classificação das unidades de negócio ou produtos de acordo com sua participação no mercado e a taxa de crescimento do mercado que atuam.

A matriz foi criada por Bruce Henderson, fundador da consultoria *Boston Consulting Group*. A matriz BCG³, conforme Chiavenato e Sapiro (2003) determina os produtos que a empresa deve investir a partir da avaliação da

³ BCG: *Boston Consulting Group*

participação de mercado e da taxa de crescimento do mercado desses produtos. Os dois fatores são divididos em: alta (grande) e baixa (pequena).

A matriz retrata quatro fontes de lucros ou resultados: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e vira-latas ou abacaxis, como mostra a figura a seguir:



Figura 7: Matriz BCG de participação no mercado

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011, p.153.)

O eixo horizontal da matriz representa a participação de mercado, ou seja, a porção do mercado que os produtos da empresa detêm. Já o eixo vertical representa a taxa decrescimento do mercado em que esses produtos atuam.

As estrelas indicam produtos que tem grande participação de mercado e alta taxa decrescimento. São produtos rentáveis, porém o lucro deve ser sempre reinvestido. Produtos estrelas necessitam de grandes investimentos e estratégias agressivas de marketing para apoiar seu crescimento e ser competitivo no mercado. (CHIAVENATO; SAPIRO 2003)

Já os pontos de interrogação de acordo com Maximiano (2011) são os produtos ou unidades de produção que tem pequena participação no mercado. Portanto são pontos de interrogação porque precisam de dinheiro para um investimento cujo retorno é incerto.

Os abacaxis ou vira-latas segundo Churchill e Peter (2000) tem baixa participação num mercado de crescimento lento. Às vezes, os abacaxis ou vira-latas servem um grupo leal de clientes e são lucrativos, porém tentem a não ser uma fonte importante de receita para a empresa e, não geram lucros, geralmente são eliminados.

As vacas leiteiras, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), podem ser chamadas também de geradores de caixa. Representam produtos com grande participação no mercado, porém que atuam em um negócio estabilizado. Produtos classificados como vacas leiteiras não necessitam de altos investimentos e continuam gerando lucro. A estratégia mais adequada para esses produtos é defender a parcela de mercado através do reforço da lealdade do consumidor.

Chiavenato (2012) concluir afirmando que a organização deve ter um portfólio de negócios integrado e equilibrado para aproveitar as oportunidades de crescimento: produtos nos quais deve investir e produtos que geram caixa. Todo produto deve vir a ser um gerador de caixa, caso contrário não tem valor.

2.3.1.1.3. CINCO FOÇAS DE PORTER

Chiavenato (2012) afirma que Porter introduziu o conceito de cadeia de valor. Toda organização pode ser desdobrada em atividades primárias e atividades de suporte. Atividades primárias são diretamente ligadas no fluxo de produto até o cliente. Constitui toda a cadeia que inicia na entrada da matéria prima e termina na venda ao cliente. As atividades de suporte apoiam as atividades primárias e inclui atividades como desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos, finanças, contabilidade, etc. É sobre toda essa cadeia que Porter busca o que chama de valor e vantagem competitiva.

O planejamento estratégico de Porter surge em 1980, como uma técnica para a análise estrutural das indústrias, definindo barreiras e ameaças no ambiente de negócio e as cinco forças que agem no processo competitivo (KWASNICKA, 2004).

As cinco forças de Porter consiste em uma ferramenta estratégica de análise ambiental. Porém é preciso compreender que seu foco está apontado

para o setor industrial. Claro que devido ao seu caráter genérico é possível utilizar essa ferramenta em demais áreas.

De acordo com Harrison (2005), a análise do modelo das cinco forças desenvolvidas por Porter em 1979 tem sua importância sob diversos aspectos. Auxiliam a compreender como estas influenciam aspectos como concorrência e lucratividade de uma organização dentro de uma segmentação de mercado. Auxilia também na compreensão de como esta organização pode estabelecer seu posicionamento no presente e no futuro. Pode ainda revelar oportunidades, como por exemplo, a entrada de pequenas empresas em mercados não atrativos para empresas maiores.

Ribeiro (1997) destaca que, na ótica de Porter, a unidade mais apropriada para a análise de cenários, conforme já relatado, é o setor ou indústria, pois as incertezas em nível macroeconômico, político, tecnológico são analisadas em busca de implicações para a concorrência. A base para a elaboração de cenários na metodologia de Porter é utilizada o modelo das cinco forças competitivas, conforme a figura a seguir apresenta.

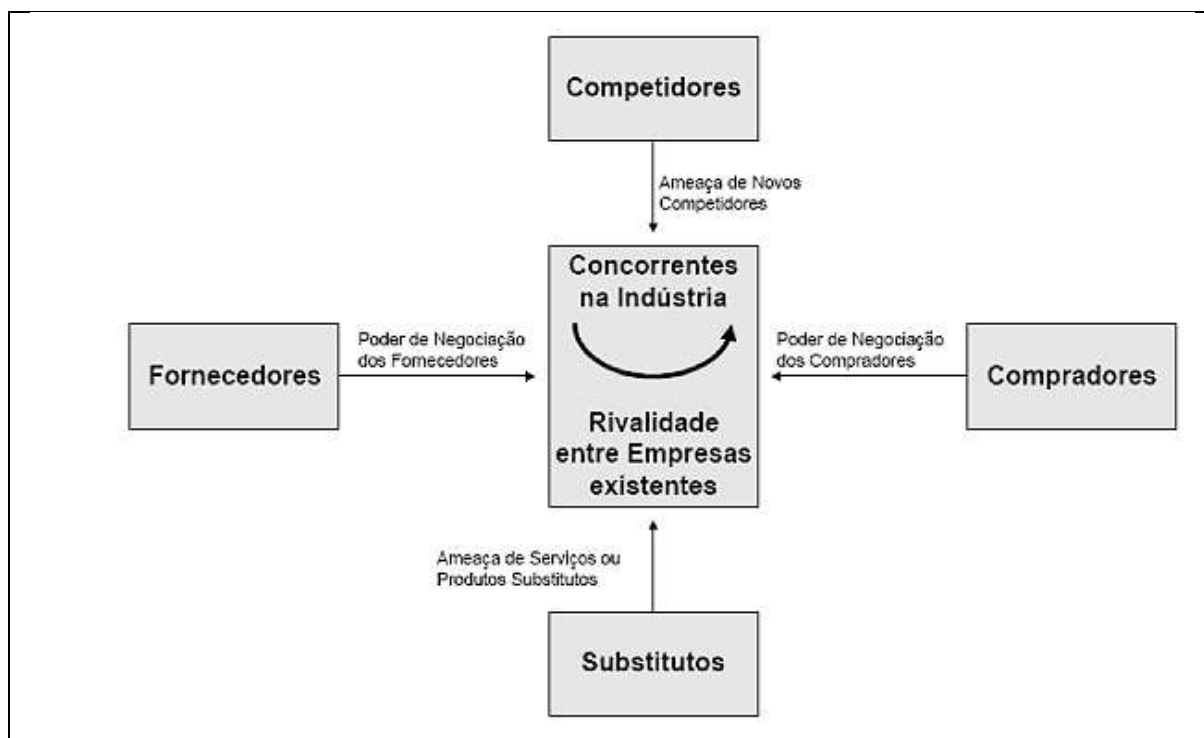


Figura 8: As 5 forças competitivas de Porter.
Fonte: Porter (1996, p.23.)

De acordo com Porter (1996), o modelo das cinco forças representa a análise da competitividade e atratividade de um setor sob a ótica de cinco principais elementos: rivalidade entre os concorrentes ameaça de novos competidores entrando no mercado, poder de negociação de compradores, poder de barganha de fornecedores e ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Porter (2004) afirma que as cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência nunca está somente entre os concorrentes estabelecidos.

Cientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para a organização, tendo maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares. Concorrência nesse sentido mais amplo, pode ser definida como rivalidade ampliada (PORTER 2004).

Segue afirmando que a intenção de um planejamento estratégico e por consequência de uma estratégia competitiva para uma empresa em seu mercado ou setor é encontrar o melhor posicionamento dentro deste de forma a poder se defender contra estas cinco forças ou influenciá-las a seu favor, o fator que determina este melhor posicionamento em certos casos pode ser uma pesquisa mais aprofundada para analisar as fontes de cada força, esta prática pode tornar aparente os pontos fortes e fracos da empresa, expondo também as potencialidades e ameaças existentes, assim sendo ao descobrir tais fatores, torna-se mais assertivo o posicionamento devido ao conhecimento do ambiente.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial é encontrar uma posição dentro dela em que a organização possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Chiavenato e Sapiro (2004) concluem que o modelo de análise das cinco forças de Porter amplia bastante a base analítica setorial, a medida que essas forças mostram que a concorrência em um setor envolve todas as organizações do mesmo. Fornecedores, compradores, entrantes potenciais, sem falar nos concorrentes, são todos rivais entre si pela margem potencialmente a ser gerada pelo setor.

2.3.1.1.4. MATRIZ GUT

De acordo com Chiavenato (2004), GUT é uma extraordinária metodologia que qualifica problemas e define sua prioridade. A partir da definição destas prioridades posturas estratégicas são adotadas para melhor posicionamento da organização frente ao mercado, sendo intrínseco para elaboração do planejamento estratégico, pois a partir deste posicionamento, a empresa saberá se têm condições de assumir posturas agressivas ou defensivas. Estas posturas podem ser como abordado anteriormente na formulação de estratégias, ser uma postura de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Gomes (2006) enfatiza que esta matriz é uma ferramenta que pode ter uma aplicação que vise a auxiliar a tomada de decisão quanto a priorização dos problemas, aqui utilizada para buscar um primeiro panorama a respeito da organização estudada.

Para ajuda a compreender melhor esta ferramenta, César (2013) relata que ela é utilizada para ordenar graus de importância além de estabelecer prioridades para as atividades a serem executadas. Segue nos explicando que a matriz assume uma lista ampla de opções previamente gerada. Desta lista previamente gerada é preciso entender a gravidade, a urgência e a tendência de cada um dos problemas, levando em consideração:

Gravidade: impacto do problema sobre as coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido:

Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.

Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. (César 2013, p.49 e 50)

A colocação de Petrocchi (1998) coaduna com tudo o que foi exposto até aqui a respeito da matriz G.U.T. O autor enfatiza a utilização desta ferramenta de forma a estabelecer a melhor priorização dos problemas, onde, para o desenvolvimento da matriz são utilizados critérios de pontuação que vai de um a cinco, permitindo classificar em ordem crescente ou decrescente os problemas a serem atacados na melhoria do processo.

2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Depois de definido administração e o processo administrativo, planejamento e estratégia, é possível que caminhemos para outras definições também importantes e de suma relevância para o presente trabalho. Anteriormente já foi fundamentado sobre o planejamento estratégico, porém com outro viés. O objetivo deste tópico é trazer definições do planejamento estratégico com ênfase na gestão das organizações, como ferramenta primordial do cotidiano administrativo que ancora todo o processo de tomada de decisão das organizações.

Uma das definições mais simplistas, porém, rica em profundidade, encontramos em Maximiano (2011) quando o autor explana que o planejamento estratégico é um processo de organizar ideias a respeito do futuro.

O planejamento estratégico é uma das formas mais eficientes de se ter gestão do próprio negócio, pois através dele as empresas poderão delinear um futuro esperado e traçar maneiras para alcançá-lo, havendo também a possibilidade de mudar os planos, caso seja necessário, a fim de suprir as necessidades do consumidor, do colaborador e do mercado. (OLIVEIRA, 2013).

Sampaio (2004) define que planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo eventuais acontecimentos do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro.

Chiavenato (2004) complementa que o planejamento estratégico procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos.

Para compreender o planejamento estratégico como um conceito organizacional, é preciso compreender como esse pensamento evoluiu e ganhou forma através dos anos.

De acordo com Tavares (1991) a evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais. Deste

modo o autor apresenta sua visão sobre a evolução histórica do planejamento estratégico.

Em um primeiro momento ele ressalta o orçamento como sendo o principal sistema de valor de um planejamento, sendo esse momento determinado pelo planejamento financeiro. Numa segunda fase ilustra que o foco era na busca em se projetar o futuro das organizações, aparecendo assim o planejamento de longo prazo. Apenas num terceiro momento aparece o foco nas estratégias, surgindo enfim o planejamento estratégico; para que caminhemos então para a determinação do futuro das organizações com a administração estratégica. Tudo isso é mais bem visualizado na figura a seguir.



Figura 9: A evolução do planejamento estratégico
Fonte: Tavares (1991, p.6)

A Figura 9 evidencia os principais focos da evolução do Planejamento Estratégico. Observamos que a primeira parte da evolução que corresponde ao Planejamento Financeiro, na década de 1950, preocupava-se com o cumprimento anual de orçamentos. Não havia visão de futuro, apenas a visão obtusa das finanças. Já em meados da década de 1960 o Planejamento de longo prazo teve sua inserção no meio administrativo, onde eram avaliadas projeções no futuro de ações realizadas no presente, não havia, porém, a previsão de grandes mudanças. O surgimento do Planejamento Estratégico se dá então nos anos de 1970, buscando definir as melhores estratégias e traçando análises sobre o ambiente das organizações. Já na década de 1980 é a vez da Administração Estratégica, que envolvia a coordenação, planejamento e controle dos mais variados recursos para que houvesse o desenvolvimento organizacional.

Cavalcanti et al. (2007) ratificam a cronologia quando afirmam que a formalização do planejamento estratégico se deu na década de 1970. O modelo básico era o SWOT (já apresentado tópicos acima) e viria a consagrar a década que foi conhecida posteriormente como a Escola do *Design* na administração.

Algo bastante presente no planejamento estratégico das décadas de 1960 e 1970 era o formalismo e a rigidez com que ele era construído, apresentado e conduzido. Esta maneira sisuda do planejamento estratégico dessas décadas era nítida pela maneira lógica, linear e excessivamente formais onde não raro ficavam isolados e sem inter complementaridade, sendo complexos e intrincados demais na sua formação.

Continuam narrando os autores, que veio então a década de 1980 e com ela as ideias impactantes de Michael Porter que identificou o fato de as empresas enfrentarem uma concorrência crescente, havendo então a necessidade de ser testada a vantagem competitiva. Desta maneira, com a necessidade do planejamento estratégico de forma holística nas organizações, houve a necessidade da quebra com tanto formalismo advindo de outras décadas.

A fase de planejamento estratégico foi bastante longa e, ainda hoje ele sobrevive nos níveis operacionais das organizações como instrumento de direcionar as atividades (KWASNICKA 2004).

Maximiano (2011) elucida que toda organização, mesmo que de maneira informal tem uma estratégia ou um plano estratégico que remete a cronologia ou parte da cronologia da organização. É possível afirmar isso com clareza partindo do pressuposto de que em algum momento do passado alguém tomou um conjunto de decisões no sentido de aplicar os seus recursos para aproveitar oportunidades ou enfrentar desafios. Com essa afirmação é possível dar a partida nas definições propriamente ditas do planejamento estratégico.

Os neoclássicos desenvolveram a escola de planejamento estratégico como um processo formal, sequencial e rígido de formulação estratégica por meio de uma abordagem prescritiva e normativa, oferecendo modelos para tanto (CHIAVENATO 2012).

2.4.1. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Chiavenato (2012) traz uma abordagem em que denomina de Estratégia Organizacional, aqui tratado como sinônimo de Estratégias Empresariais. Define o autor que a estratégia organizacional constitui o conceito mais sofisticado e complicado de toda a teoria administrativa, isso pelo alto grau de abstração e complexidade envolvido.

Além de ser um instrumento administrativo facilitador, e otimizador da empresa com os fatores externos, as estratégias também têm influência sobre os fatores internos da empresa (OLIVEIRA, 2013).

Oliveira (2013), aliás, descreve seis tipos de estratégias empresariais: estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento, estratégia de desenvolvimento, ciclo de vida da indústria ou setor e estratégias funcionais.

- Estratégia de sobrevivência: deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas. A primeira decisão a ser tomada é parar os investimentos e reduzir ao máximo possível as despesas. Enquadram-se na situação de sobrevivência

estratégias como redução de custo, desinvestimento e em último caso liquidação do negócio.

- Estratégia de manutenção: é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças. A estratégia de manutenção pode apresentar-se nas formas de estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização.
- Estratégia de crescimento: é utilizada quando o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa. Algumas estratégias inerentes à postura de crescimento são a estratégia de inovação, de internacionalização, de *joint venture* e de expansão.
- Estratégia desenvolvimento: utilizada quando a predominância é de pontos fortes internos e de oportunidade externa. Diante disso o empresário deve buscar desenvolver seu negócio. As estratégias de desenvolvimento podem assumir conotação de desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, de capacidade ou de estabilidade.
- Ciclo de vida da indústria ou setor: é necessário levar em consideração que um produto, uma indústria ou um setor da economia também tem um ciclo de vida. Esse tipo de estratégia deve ser observado por organizações que são grandes conglomerados e possuem participação em diversos mercados. Também por empresas que tem um mix de produto ou serviços bastante amplo. Esse ciclo é um ciclo de vida “normal” que compreende introdução, crescimento, maturidade e declínio, representado em forma de parábola de concavidade para baixo onde no ápice se encontra o crescimento e a maturidade. É justamente esse ponto que necessita ser encontrado para não ser identificado tardiamente o declínio.

- Estratégias funcionais: como a própria etimologia sugere, são estratégias que dizem respeito às funções dos setores da organização. Podem ser estratégias de marketing, financeiras, de produção, de recursos humanos, de custos, dentre outras.

Já Maximiano (2011) explana que estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho. Também são chamadas de políticas de negócio. Algumas empresas concentram-se em um tipo de negócio. Outras são diversificadas e atuam em diferentes ramos de negócios. Empresas que são concorrentes em alguns negócios adotam, por exemplo, estratégias de colaboração em outros.

2.4.2. FASES PARA A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

As iniciativas derivadas do processo de formulação de estratégias podem ser vistas como projetos empresariais que exigem planos de implementação detalhados – ou seja, um plano estratégico para garantir sua efetiva execução que considere o que é preciso para se atingir os resultados desejados (ANDERSEN, 2014).

Para Maximiano (2011) a elaboração de um plano estratégico é consequência da análise da situação estratégica de ameaças e oportunidades do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização. Um planejamento estratégico define a relação pretendida da organização para com o seu ambiente, levando em consequência suas competências e recursos.

De acordo Oliveira (2013) o conhecimento de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação. Porém, a grande maioria principalmente dos pequenos empresários desconhece as técnicas administrativas e por consequência o processo de planejamento estratégico.

Chiavenato e Sapiro (2004) apresentam o que chamam de modelo geral do planejamento estratégico. Este modelo dos autores é baseado em cinco partes principais:

- Concepção da estratégia;

- Gestão do conhecimento estratégico;
- Formulação da estratégia;
- Avaliação estratégica.

A imagem a seguir retrata como se dá o modelo proposto pelos autores.

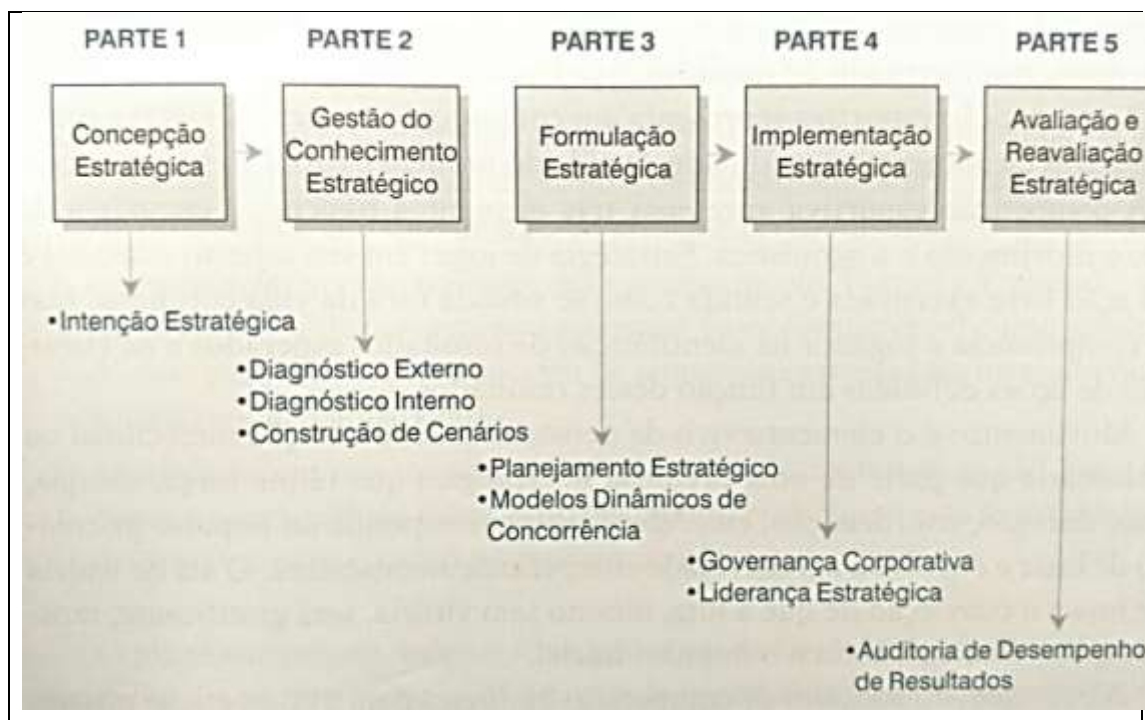


Figura 10: Etapas do planejamento estratégico
Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004, p.45)

Os autores explicam a imagem elucidando que o planejamento estratégico indica como andar nele. O propósito do planejamento estratégico é a formação do plano estratégico. Após, segue-se a implementação da estratégia, que é o processo de construção das ações segundo as quais a empresa perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos globais. A implementação da estratégia é feita pela execução de planos táticos e operacionais.

Por sua vez, Oliveira (2013) relata que para a elaboração de um planejamento estratégico é preciso seguir um método adaptado às condições internas e ambientais da empresa. Porém, quatro fases são básicas para elaborar e implementar o planejamento estratégico:

- Fase I – Diagnóstico estratégico;
- Fase II – Missão da empresa;

- Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- Fase IV – Controle e avaliação.

As fases acima são melhores representadas no esquema apresentado a seguir:

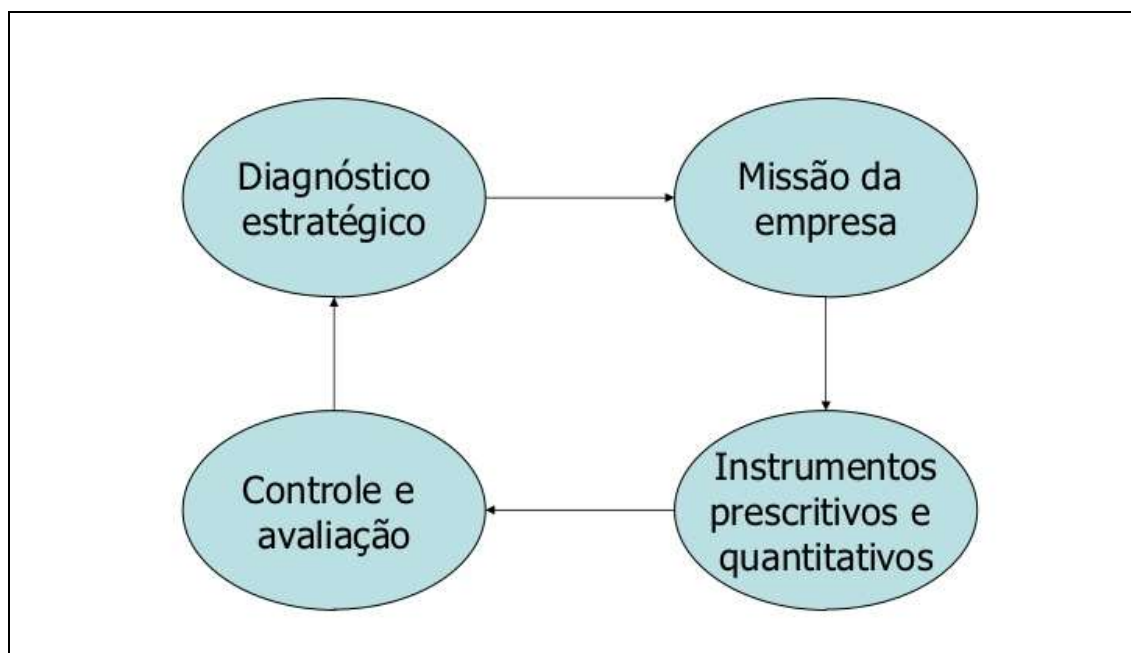


Figura 11: Planejamento Estratégico
Fonte: Oliveira (2013, p.42)

2.4.2.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A fase de diagnóstico estratégico tem por objetivo realizar análise de questões internas e externas da organização, desenhando seu quadro situacional momentâneo, além de diagnosticar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, em outras palavras, a já definida análise SWOT.

É denominada também de auditoria de posição, pois nesta fase deve-se determinar “como se está”. Esta fase pode ser subdividida em cinco etapas: identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

2.4.2.1.1. IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO

Chiavenato e Sapiro (2004) definem que a elaboração da visão de negócio é um processo carregado de emoção, pois o que se procura reconhecer

é o propósito de ser da organização. A visão constitui um fator de agregação dos esforços quando se envolve todos os *stakeholders*⁴ ao proporcionar consonância e convergência de esforços.

Neste momento o foco é a identificação das necessidades e expectativas dos acionistas, conselheiros e executivos da alta administração da organização. Isto se faz necessário levando em consideração a alavancagem que esse momento dá ao grande delineamento do planejamento estratégico.

Para Chiavenato (2005), a estratégia organizacional deve estar alinhada com a visão e objetivos principais da empresa. Desta forma torna-se indispensável o conhecimento da visão para a elaboração das estratégias.

A visão "estabelece uma identidade comum referente aos propósitos da empresa em relação ao futuro, de modo a orientar o comportamento das pessoas quanto ao destino da organização quer alcançar". (CHIAVENATO 2005).

Já para Oliveira (2013), a visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela organização conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

Portanto, a visão deve apresentar um quadro descritivo do que a organização deverá ser no futuro. Deve ser coerente com o padrão de comportamento empresarial do presente e merecer total credibilidade. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2004).

2.4.2.1.2. IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES

Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões (OLIVEIRA 2013).

Se a visão da empresa define o que a empresa quer ser, são os valores que ajudam e contribuem para a organização sendo em grande parte das vezes um caminho por onde ela pode caminhar para chegar naquilo que deseja ser.

Na sociedade moderna oferecer valor implica reunir e harmonizar tecnologias, estabelecer redes de negócios congregando investidores,

⁴ Stakeholders: significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em um negócio.

fornecedores, agências de serviços, mídia e muitas vezes até os concorrentes. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2004).

Prosseguem sobre essa pauta explanando que a importância dos valores é que as organizações que embasam suas atividades em seus princípios e crenças têm sua evolução orientada por políticas e processos resultantes do respeito aos valores organizacionais.

Para essas organizações, a questão não é perguntar qual produto ou serviço a oferecer, ou qual mercado a servir. A questão levantada é como desenvolver excelentes produtos e serviços, como conquistar novos mercados ou que tipo de organização se deseja construir.

Oliveira (2013) conclui, portanto, que a adequada identificação dos valores influencia diretamente na qualidade do desenvolvimento e operação do planejamento estratégico.

2.4.2.1.3. ANÁLISE EXTERNA

Segundo Oliveira (2013) nesta etapa do diagnóstico estratégico são verificadas as ameaças e as oportunidades, ou seja, uma fração da análise SWOT já definida anteriormente. A organização deve olhar para fora de si, dando atenção ao ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Vários fatores devem ser considerados nesse momento, dentre eles em destaque:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Mercado financeiro;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado e mão de obra;
- Concorrentes.

Para Maximiano (2011) a análise de ameaças e oportunidades do ambiente é um dos pilares do planejamento estratégico. Os componentes que devem sempre ser considerados são os seguintes: ramo do negócio, ações de governo, tecnologia, conjuntura econômica e sociedade. O autor ainda alguns pontos das forças de Porter já definidas anteriormente como:

- Poder dos clientes e fornecedores;
- Nível de saturação da concorrência;
- Facilidade de entrada de novos concorrentes;
- Facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos.

2.4.2.1.4. ANÁLISE INTERNA

A identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização complementa a fase anterior da análise externa, formando juntas a análise ambiental. O estudo dos pontos fortes e fracos pode ser feito por meio de análise das áreas funcionais e *benchmarking*⁵.

Oliveira (2013) salienta alguns dos fatores a serem considerados na análise interna:

- Produtos e serviços atuais;
- Novos produtos e serviços;
- Promoção;
- Imagem institucional;
- Comercialização;
- Tecnologia;
- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;

⁵ Benchmarking: Técnica por meio da qual a organização compara o seu desempenho com o de outra empresa.

- Recursos financeiros
- Controle e avaliação.

O autor ainda menciona o que define de pontos neutros (que não seriam nem fortes e nem fracos). Os pontos neutros devem ser considerados na análise interna, pois muitas vezes não há como estabelecer se determinada atividade está beneficiando ou prejudicando a organização. Desta maneira a análise ambiental se dá por completo para a realização de um bom planejamento estratégico.

2.4.2.1.5. ANÁLISE DOS CONCORRENTES

É raro que uma organização seja a única fornecedora de um determinado produto ou serviço. Em vez disso, os profissionais precisam descobrir o que seus concorrentes estão fazendo e prever o que eles podem fazer no futuro. Essas ideias referem-se ao ambiente competitivo, ou seja, todas as organizações que poderiam potencialmente criar valor para os clientes de uma organização (CHURCHILL; PETER, 2000).

Na atualidade, as organizações competem e colaboram ao mesmo tempo. Os acordos de cooperação são chamados de alianças estratégicas. Por isso, a estratégia, na atualidade, compreende tanto as situações de concorrência quanto as de colaboração entre organizações. (MAXIMIANO, 2011).

De acordo com Oliveira (2013) para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia, efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes. Somente através desse procedimento o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante seus concorrentes.

Para Dornelas et. al. (2008) a análise da concorrência deriva diretamente da análise do público alvo. O fator primordial que leva à análise da concorrência é o que o consumidor quer em um determinado produto ou serviço, e essas características formam uma base de comparação com os concorrentes diretos e indiretos. Uma matriz de desempenho competitivo é um instrumento útil para informar essas características e mostrar como a concorrência as está abordando.

2.4.2.2. MISSÃO DA EMPRESA

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a pessoa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Churchill e Peter (2000) a missão de uma organização é seu propósito, sua razão de ser. Em muitas empresas, em especial nas relativamente novas, a administração ainda não refletiu formalmente sobre qual é ou deveria ser a missão da organização. Talvez a pessoa que deu início à empresa tivesse uma ideia para um produto ou serviço e a organização simplesmente cresceu a partir daí.

Chiavenato e Sapiro (2004) seguem essa mesma linha de raciocínio quando afirmam que a missão é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade e significa sua razão de existir.

A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão está associada ao negócio da organização.

Para Maximiano (2011) a missão estabelece a utilidade da organização para seus mercados e clientes e para a sociedade. Identificar a missão é entender qual problema a empresa está resolvendo no ambiente. Para analisar a missão da organização no presente, é preciso responder a perguntas como as seguintes:

- Quem são os clientes da organização;
- Em que negócio a organização está;
- Qual a necessidade a organização está atendendo? Ou: qual a utilidade para os clientes?

Valeriano (2001) define que o texto da missão deve ser feito de forma participativa e deverá ter referências aos clientes (definindo-os), aos produtos e serviços (caracterizando-os), ao mercado (delimitando-o), aos empregados (estabelecendo seus valores para a organização), aos acionistas/proprietários

(referindo-se à lucratividade e ao retorno), e aos pontos específicos da organização, especialmente quanto à tecnologia, ética, à cultura e ao relacionamento com a sociedade em geral.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com Valeriano (2001) a redação da missão deve ter claras referências e posições sobre o produto, o cliente, o mercado e demais partes interessadas. Ao atingir sua fase final, os termos da redação da missão devem circular entre os representantes das partes interessadas para os ajustes e consolidação, e a divulgação da missão deve ser ampla. Com esse procedimento cria-se um sólido comprometimento entre as partes interessadas e a organização.

Concluem Churchill e Peter (2000) que quando a administração sentir a necessidade de um senso de direção e estiver pronta para beneficiar-se do planejamento estratégico, ela precisará refletir sobre o propósito da organização. A consideração formal do que representa a organização resulta no desenvolvimento de uma declaração de missão, o propósito específico da organização.

2.4.2.3. INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Para Oliveira (2013) o objetivo dessa fase são responder questões como “aonde se quer chegar” e “como chegar à situação desejada”. Como o título sugere, se faz necessário dividir essa fase em dois instrumentos interligados: prescritivos e quantitativos.

- Instrumentos Prescritivos: Proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos

propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando macropolíticas e os valores da empresa, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser.

- Instrumentos Quantitativos: Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessária ao desenvolvimento dos programas, projetos, planos de ação e atividades previstas. Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

2.4.2.4. CONTROLE E AVALIAÇÃO

A estratégia deve ser avaliada fazendo-se uma revisão crítica do desempenho da organização. Os resultados desta apreciação devem ser utilizados nas fases apropriadas do processo de gerenciamento estratégico, não só para corrigir deficiências observadas, mas também para contribuir com o aprendizado da organização (VALERIANO, 2001).

De acordo com Oliveira (2013), o controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos. Envolve esse processo:

- Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;
- Avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos;
- Análise dos desvios dos desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos;
- Tomada de ações corretivas provocadas pela análise efetuada;

- Acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva;
- Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Chiavenato e Sapiro (2004) esclarecem que o controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado. Quanto mais completos, definidos e coordenados forem os planos, mais fácil será o controle. Quanto mais complexo o planejamento e quanto maior for o seu horizonte de tempo, mais complexo será o controle. Quase todos os esquemas de planejamento trazem em seu bojo o seu próprio sistema de controle. Com a função de controle, o administrador assegura que a sua organização e seus planos estejam na trilha certa.

Dessa forma, para Valeriano (2001) de forma abrangente, a avaliação da estratégia pode compreender as seguintes atividades:

- Avaliação da estratégia adotada quanto à conformidade com os objetivos estabelecidos;
- Avaliação dos resultados dos projetos em relação aos objetivos visados;
- Correção de falhas e erros em relação aos resultados como previsto nos planos (medidas corretivas);
- Inclusão das “lições aprendidas” no acervo dos conhecimentos e experiências da organização.

É aconselhável que o controle e a avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, evitando que sejam efetuados apenas no final do processo estratégico na empresa considerada. (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004) o propósito da avaliação é verificar se os resultados estão sendo obtidos e quais as correções necessárias a serem feitas. A mensuração pode ser um motivador ou uma ameaça às pessoas. Quando focada nas falhas e erros, a mensuração impede de ver o

sucesso. As pessoas prestam atenção naquilo que é mensurado. Obviamente, o sistema de medição do controle e avaliação deve atuar mais como reforço do bom desempenho, e não simplesmente como uma tentativa de correção do mau desempenho.

Os processos considerados falhos, deficientes ou errados devem ser corrigidos imediatamente. Posturas, decisões e orientações, sejam as julgadas deficientes, sejam as eficientes, devem ser registradas para consultas, melhoramentos, e emprego em futuras considerações no processo de gerenciamento estratégico (VALERIANO, 2001).

2.4.3. PROJETOS E PLANO DE AÇÃO

O executivo da empresa espera alcançar seus resultados através do estabelecimento dos projetos, com a identificação e operacionalização do plano de ação com foco no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2013).

Prossegue o autor relatando que projetos e planos de ação são o último passo na elaboração de um planejamento estratégico. Diz respeito à identificação e estruturação do planejamento, sendo nesta etapa administrados os projetos necessários para o desenvolvimento do mesmo.

Os projetos e planos de ação possibilitam a interligação das ações quantitativas, que são a parte financeira, os produtos, e a parte qualitativa, que é o capital humano. Essa interligação é de grande importância, pois o equilíbrio entre elas possibilita um melhor entendimento das necessidades, e um maior comprometimento com os objetivos organizacionais (OLIVEIRA, 2013).

Um projeto pode ser classificado em duas fases, sendo a primeira, a fase de caracterização, onde são analisados os aspectos básicos, e a fase de execução, são postos em funcionamento para as características alocadas. Para a elaboração dos planos de ação, primeiro deve-se ser explorado os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, diagnosticados com a pesquisa, e fazer uma análise de SWOT para poder se fazer o plano de ação.

Por fim, é possível que se exemplifique de maneira gráfica tudo o que foi mencionado neste tópico, resumidamente observando a figura a seguir:

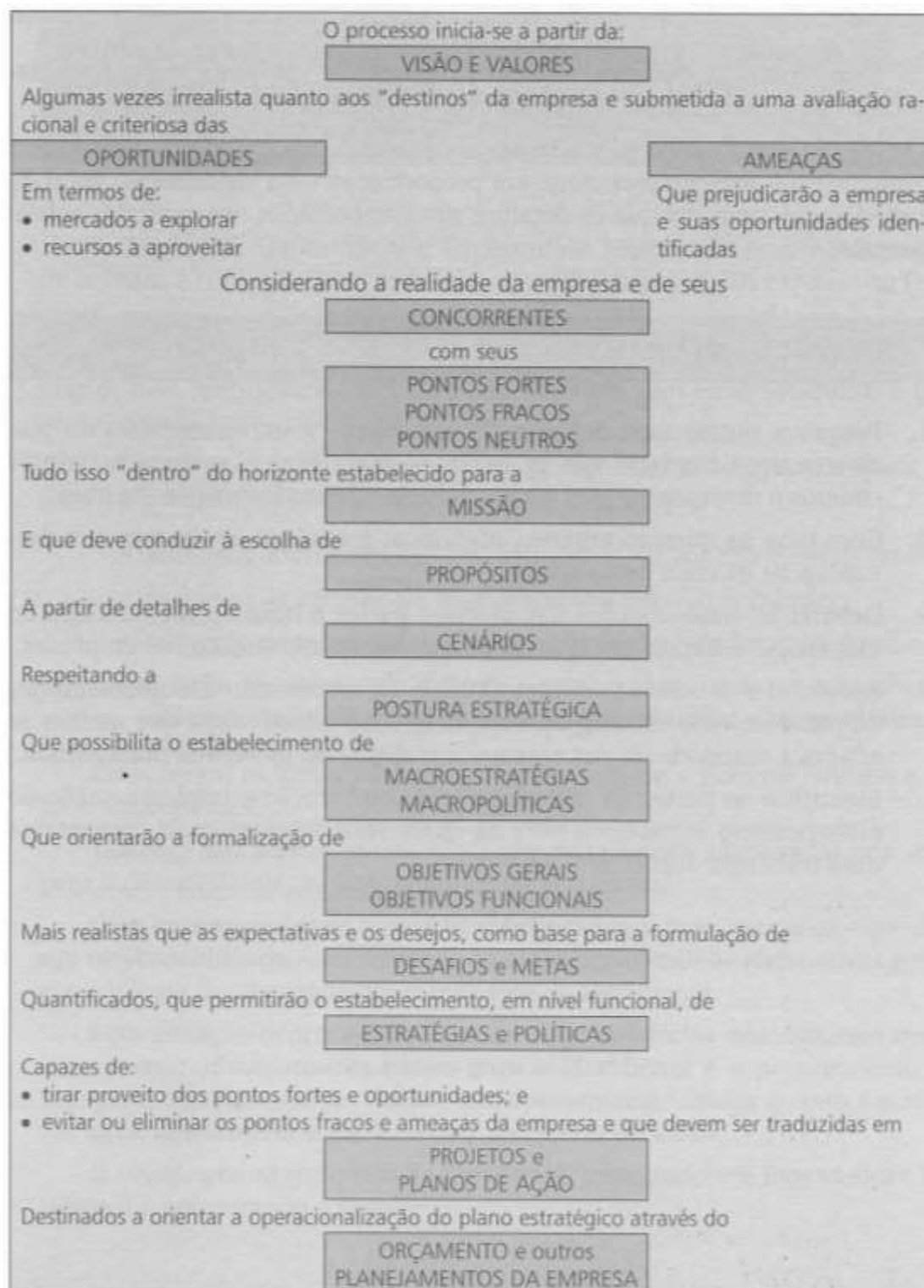


Figura 12: Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira (2013, p.42)

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo fazer a classificação da presente pesquisa, bem como descrever os processos e ferramentas utilizadas para a prática da mesma. Portanto a finalidade deste capítulo é relatar como e de que maneira a pesquisa foi realizada.

O presente trabalho tem como objetivo responder o seguinte questionamento: Como a elaboração de um planejamento contribui para a continuidade de uma empresa de engenharia?

A partir da existência do conhecimento científico, surge a metodologia científica que trata das formas de se fazer ciência. Ela cuida dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos para se atingir a realidade teórica e prática, pois essa é a finalidade da ciência (DEMO, 1985).

Quando buscamos o significado etimológico da palavra metodologia, em diversos dicionários iremos encontrar que sua origem é do grego e vem da soma de: métodos – guia lógico – e logia – estudo. Metodologia é, portanto, o estudo de métodos e técnicas embasados cientificamente e utilizados em processo de investigação.

A metodologia de um trabalho científico é o caminho pelo qual este seguirá. É a forma de como o processo será conduzido. É como a lógica de pensamento será estabelecida pelo autor para que todas as etapas sejam coesas entre si e o trabalho faça sentido pela sua relevância e apreciação ao rigor técnico (VERGARA, 2007)

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara, que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto os fins uma pesquisa pode ser:

- a) Exploratória;
- b) Descritiva;
- c) Explicativa;
- d) Metodológica;
- e) Aplicada;
- f) Intervencionista.

Quanto aos meios de investigação, pode ser:

- a) Pesquisa de campo;
- b) Pesquisa de laboratório;
- c) Documental;
- d) Bibliográfica;
- e) Experimental;
- f) Ex post facto;
- g) Participante;

- h) Pesquisa-ação;
- i) Estudo de caso (VERGARA, 2007).

De acordo com Vergara (2007) o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou até mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada no campo.

Para Gil (1999) O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de uma ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados.

Seguindo essa linha, Godoy (1995) relata que o propósito fundamental de um estudo de caso como tipo de pesquisa é analisar intensivamente uma dada unidade social que pode ser, por exemplo, um líder sindical, uma empresa que vem desenvolvendo um sistema inédito de controle de qualidade, o grupo de pessoas envolvidos numa CIPA⁶ de uma grande indústria que apresenta baixos índices de acidente de trabalho.

Já Fonseca (2007) afirma que os procedimentos de coleta de dados adotados no estudo de caso são mais simples e acessíveis do que em outros tipos de pesquisa. Além disso, há uma vantagem, a da análise focada em um único problema, que permite uma visão global do assunto objeto de estudo.

De acordo com Yin (2001) Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos "explanatórios" com dois outros tipos - estudos "exploratórios" e "descritivos". Independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas

⁶ Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Novamente, embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências documentos, artefatos, entrevistas e observações além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal. (YIN, 2001)

Quanto aos fins a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva. Sobre pesquisa descritiva, Andrade (2004) define que neste tipo de pesquisa os fatos são observados, registrados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Portando os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

A pesquisa descritiva delinea o que é. Compreende: descrição, registro, análise e interpretação da natureza atual ou processos dos fenômenos. O enfoque se faz sobre condições dominantes ou sobre como uma pessoa, grupo ou coisa se conduz ou funciona no presente. Usa muito a comparação e o contraste. Aplicada à solução de problemas, começa pelo processo de informação sobre: as condições atuais; as necessidades; como alcança-las. (SALOMON, 2000)

Incluem-se entre as pesquisas descritivas a maioria daquelas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais; pesquisas de opinião, mercadológicas, os levantamentos socioeconômicos e psicossociais.

A pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (CHURCHILL, 1987). As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1996).

Ainda nesta seara, Vergara (2007) define que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

A pesquisa ainda pode ser classificada quanto a sua abordagem, entre quantitativa ou qualitativa. Tendo em vista que o centro desta pesquisa não consiste em submeter-se a dados estatísticos já faz com que ela se afaste do aspecto quantitativo e se aproxime então do qualitativo. Contribui para isso o fato do método qualitativo não ter a pretensão de numerar ou medir unidades, categorias ou coisas de qualquer natureza.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Existem situações de pesquisas que envolvem conotações qualitativas, na opinião de vários cientistas sociais, em pelo menos três aspectos.

1. Situações em que se evidencia a necessidade de substituir uma simples informação estatística por dados qualitativos. Isto se aplica, principalmente quando se trata de investigação sobre fatos do passado ou estudos referentes a grupos dos quais se dispõe pouca informação.
2. Situações em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais.
3. Situações em que se manifesta a importância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos, cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido a complexidade que envolve a pesquisa. (OLIVEIRA, 1997)

Outro aspecto da pesquisa qualitativa diz respeito a coleta de dado. Neste tipo de pesquisa a predominância é de dados descritivos. Isso se deve pelo fato de que a apuração se dá através da fala de pessoas seja em depoimentos ou entrevistas, bem como documentos fotográficos, desenhos e outras espécies de situações que venham a gerar descrições.

A pesquisa qualitativa pode ser realizada através de inúmeros caminhos. Neste sentido, Godoy (1995) destaca três desses caminhos pelos quais a pesquisa qualitativa pode percorrer: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso. Sendo assim, diante do que foi colocado até o momento, quanto a classificação, a presente pesquisa acaba fechando seus elos. Reitera-se, portanto, que se trata de um estudo de caso quanto aos meios de investigação, de uma pesquisa descritiva quanto os seus fins e de uma pesquisa qualitativa quanto sua abordagem.

3.1. DESENVOLVIMENTO E COLETA DE DADOS

Quanto aos meios e técnicas de coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários, pois foram observados e tabulados dados da empresa.

A observação é o estudo das manifestações da realidade, espontâneas ou provocadas. A observação científica, obviamente, difere da observação comum, por ser rigorosa, precisa, metódica e voltada para a explicação de fatos. (ANDRADE, 2004)

Um questionário é um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Construir questionários não é uma tarefa fácil, aplicar tempo e esforço adequados para a construção do questionário é uma necessidade e um fator de diferenciação favorável (PARASURAMAN, 1991).

Para auxiliar a responder a problemática deste trabalho, foram utilizados como instrumento de pesquisa a observação livre, entrevista semiestruturada e questionários que tiveram como público alvo o fundador da empresa e os atuais sócios e entrevistas semiestruturadas. O primeiro questionário procurou mensurar a questão das forças de Porter utilizando a escala Likert, conforme é possível observar no anexo 2 deste trabalho.

A pontuação da escala likert utilizada no questionário referente as cinco forças de Porter foi a seguinte:

FORÇA	AFIRMATIVA	AVALIAÇÃO
		[1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Neutro [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

Tabela 5: Pontuação Likert
Fonte: Elaborado pelo autor.

A grande vantagem da escala de Likert é sua facilidade de manuseio, pois é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer. Adicionalmente, a confirmação de consistência psicométrica nas métricas que utilizaram esta escala contribuiu positivamente para sua aplicação nas mais diversas pesquisas (COSTA, 2011).

Na escala de Likert as respostas para cada item variam segundo o grau de intensidade. Essa escala com categorias ordenadas, igualmente espaçadas e com mesmo número de categorias em todos os itens, é largamente utilizada em pesquisas organizacionais (ALEXANDRE, 2001).

A não inclusão da categoria central, em uma escala 0-4, pode conduzir a uma tendência e forçar os respondentes a marcarem a direção que eles estão “inclinados”. Incluir opção “não sei” no exterior da escala gradual, por exemplo, 0, 1, 2, 3, 4 e Não Sei, é uma sugestão para a construção da escala. Existem escalas de Likert variando de quatro a onze categorias, mas as escalas de quatro e cinco categorias são, realmente, as mais populares, devido ao fato de que as principais críticas quanto a escala se referem ao elevado número de pontos deveras utilizados por pesquisadores (JOHNSON, 2002 apud ALEXANDRE et al 2003).

Sobre a análise SWOT realizada neste trabalho, foi realizada uma breve explicação sobre o que significava cada ponto e solicitado que os respondedores apontassem quatro pontos fortes, quatro pontos fracos, quatro ameaças e quatro oportunidades que enxergavam na organização. É possível verificar este questionário no Anexo 3 deste trabalho.

Ainda no aspecto ambiental que é oferecido pela análise SWOT, o mesmo foi complementado com reportagem local de título “PG tem o 3º maior crescimento do país em novos edifícios” do portal de notícias regionais aRede, onde tal reportagem auxilia e entender um pouco mais o mercado local, podendo ser observado fatores externos como ameaças e oportunidades.

A observação livre teve como base anotações da imersão na empresa, onde foram registradas e analisadas informações do contexto do presente objeto de pesquisa, além de reflexões do pesquisador a respeito das observações quando elas aconteciam dentro do contexto da pesquisa. Pelo o pesquisador ser um colaborador do quadro efetivo da organização, tais observações ocorreram no cotidiano laboral do mesmo, com o enfoque sempre de procurar constatar a realidade sobre o processo do planejamento estratégico na organização, mesmo que informal até o presente momento.

Sobre a definição de missão, visão e valores, utilizou-se a técnica de grupos focais. Morgan (1997) define grupos focais como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um

tópico especial sugerido pelo pesquisador. Como técnica, ocupa uma posição intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade.

Desta forma o grupo focal utilizado na presente pesquisa foi o do atual quadro societário da empresa Merhy Engenharia Ltda, que reuniu-se juntamente afim de colaborar com o presente trabalho e com o intuito da elaboração de missão, visão e valores propostos pelo trabalho, bem como para a aferição da percepção dos mesmos sobre outros pontos inerentes ao trabalho.

3.2. ANÁLISE DOS DADOS

Conforme já foi classificada anteriormente, a presente pesquisa enquadra-se como qualitativa. Dessa maneira a análise dos dados recai à interpretação dos dados coletados no caso estudado. Gil (1996) fundamenta essa questão quando afirma que há pesquisas em que se privilegia a discussão em torno dos dados obtidos, de onde decorre a interpretação de sus resultados, sendo muitas vezes o trabalho interpretativo elaborado com base nos dados obtidos empiricamente.

Devido a técnica empregada na presente pesquisa qualitativa (questionário e observação livre), não é possível estabelecer recortes ou separações marcadas entre a coleta de dados e sua interpretação. Esse fator favorece a flexibilidade na análise dos dados e abre caminho para novas questões de pesquisas futuras.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

É nítido que o país passa por um momento de grave crise. Os noticiários econômicos trazem notícias sobre o estado de recessão em que se encontra nossa economia, principalmente quando olhamos para os números como os do PIB.

No ramo da construção civil não é diferente. O setor não é uma ilha em meio a esse oceano de problemas em que se encontra a economia do nosso país. E na empresa pesquisada essa situação fica bem clara quando observamos alguns aspectos como, por exemplo, alguns números de recursos humanos como é possível ver a seguir.

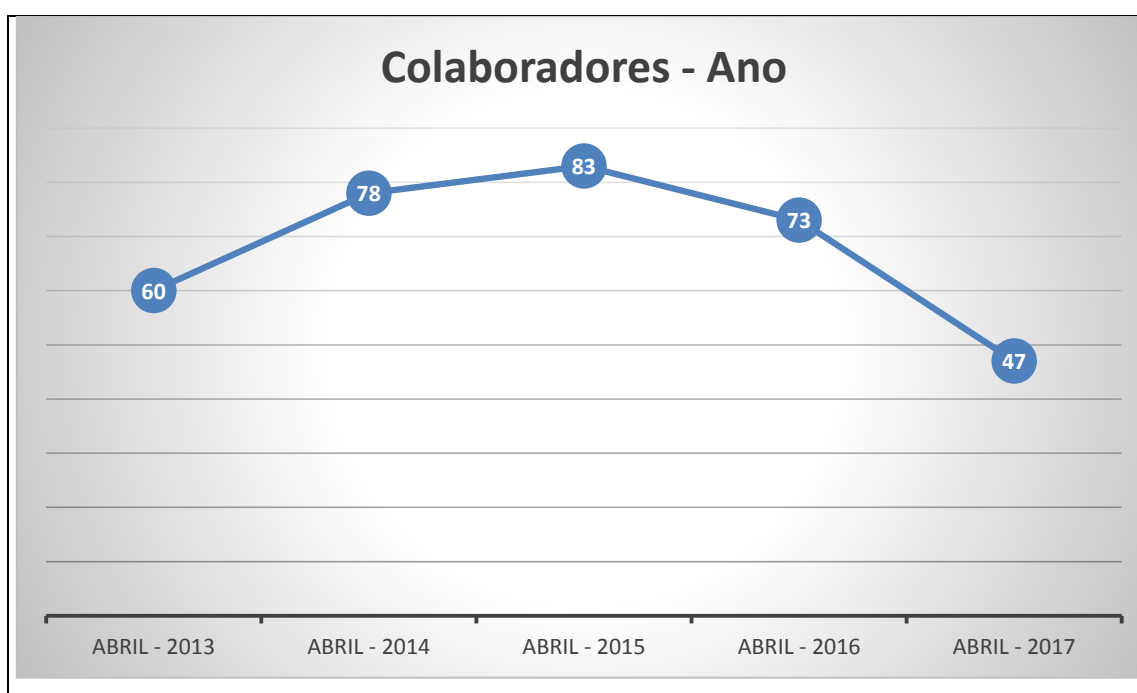


Figura 13: Colaboradores por ano
Fonte: Dados Primários.

É perceptível a queda no número de colaboradores da organização entre os anos de 2015 e 2017. O quadro funcional apresentava um movimento de crescimento entre os anos de 2013 e 2014 e caminhava para uma certa estabilidade no ano de 2015, quando os impactos da crise atual começaram a serem sentidos. Em variação percentual é possível afirmar que houve uma variação positiva de aproximadamente 40% entre os anos de 2013 e 2015 no

quadro de colaboradores da organização. Já entre os anos de 2015 e 2017 a variação negativa foi de aproximadamente 45%.

Ao iniciar a observação da empresa pelos dados de Gestão de Recursos Humanos é possível constatar a desaceleração do ramo da construção civil na cidade de Ponta Grossa ante a crise na qual estamos vivendo. Essa constatação é mais uma argumentação que corrobora para que as ações organizacionais sejam planejadas através de um planejamento estratégico que envolva todos os níveis da empresa, pois além dos gestores, os impactos de ações não planejadas são sentidos principalmente na ponta onde estão os colaboradores da empresa.

A intenção não é argumentar que o que foi feito até o presente momento está errado e não gerou resultados. O ponto é a organização desses dados, informações e ações para que a organização atravesse da melhor forma possível o atual momento nacional.

Outro fator que contrasta com o cenário apresentado é o ineditismo no número de unidades em estoque para um mês de abril. Pela primeira vez na história da empresa o mês de abril é encerrado com vinte e cinco apartamentos em estoque em dois empreendimentos da organização.

Procurando se antecipar ao momento atual, e de maneira até informal, os tomadores de decisão da empresa, no ano de 2015 decidiram arriscar em outra parte do mercado, fora da margem de segurança que as operações até o momento eram realizadas. Em um cenário onde a construtora tinha sua expertise em apartamentos residenciais de alto padrão, onde teve seu nome e sua marca constituída no mercado local, optou-se por uma movimentação diferente. O primeiro edifício comercial da empresa começou a ser construído. O foco dado foi para o setor de saúde, setor esse que na época era bastante carente de empreendimentos na cidade. O resultado positivo foi imediato. O sucesso desta decisão acertada é observado pelas vendas, 100% do empreendimento encontra-se vendido e sua entrega está prevista para o segundo semestre de 2017.

É perceptível que a alta gestão da organização toma decisões acertadas, não estaria a tanto tempo no mercado da cidade de Ponta Grossa se assim o fosse. Cabe, portanto, reiterar que a intenção deste estudo é dar diretrizes para

que a organização passe a documentar a questão da tomada de decisão, realizando dessa maneira o planejamento estratégico de maneira periódica.

4.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para que se atingisse um dos objetivos específicos do presente trabalho, que trata da definição de missão, visão e valores da organização, foram realizados encontros com os quatro atuais sócios da empresa, no formato de *Focal Groups*. De maneira sintética, na sala de reuniões do escritório da empresa onde conta com uma estrutura propícia para tal técnica de pesquisa, foram apresentados os referenciais bibliográficos do presente trabalho acerca de missão, visão e valores empresariais.

Ao final desta exposição teórica, foi repassado por parte de um dos sócios da organização que a mesma carrega consigo, mesmo que não divulgada, uma missão empresarial com o seguinte texto:

“Garantir a segurança dos clientes em fazer um bom investimento no imóvel dos seus sonhos. ”

O texto dessa missão surgiu em reuniões no passado da empresa com o intuito mais voltado para o âmbito mercadológico do que para o aspecto organizacional. Reflete, porém, a realidade da organização. Esse fato foi perceptível quando em dado momento iniciou-se uma análise sobre o que esse texto refletia. Constatou-se que a palavra chave “segurança” dá todo o sentido por ali estar e tem grande abrangência pois pode se referir ao aspecto de negócios, financeiro, estrutural, de material, do trabalho e de diversos outros aspectos. Optou-se, portanto, por utilizar esse mesmo texto, mas não somente no aspecto de marketing, mas também no âmbito organizacional e em todos os níveis estratégicos, sendo “segurança” o mote principal da missão da empresa.

O processo da definição da visão da empresa constou em solicitar aos quatro sócios da organização que verbalizassem sobre o passado da empresa e o que a trouxe até os dias atuais, e o que levará a empresa a ter uma continuidade dos dias atuais até o futuro.

A medida em que os sócios verbalizavam, foi tomado nota dos principais aspectos para que se chegasse no seguinte texto da visão da Merhy Engenharia LTDA:

“Consolidar-se como referência no ramo da incorporação imobiliária de alto padrão na cidade de Ponta Grossa, com foco na qualidade de seus produtos, sustentado por uma gestão profissionalizada agregada ao esforço organizacional coletivo.”

O passo seguinte pautou-se na definição dos valores organizacionais, ou seja, o caminho no qual será percorrido para que a empresa obtenha com êxito a execução da visão baseada em sua missão. O grupo societário da empresa chegou aos seguintes valores organizacionais:

- Bons negócios pautados pela ética;
- Resultados justos sendo clientes e colaboradores os parceiros da organização;
- Harmonia entre qualidade, responsabilidade e eficiência;
- Comunicação como ferramenta cotidiana e crítica somente construtiva como resultado esperado.
- Trabalho coletivo e reconhecimento de lideranças.

Ao final desta etapa da pesquisa foram entregues aos sócios da organização os questionários que se encontram em anexo, afim de aferir a forças, pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades da organização na percepção dos mesmos. O resultado foi o seguinte:

4.2. FORÇAS DE PORTER

Da maneira como foi apresentado o questionário das forças de Porter, podemos analisar os dados colhidos de modo que cada força possa ser tratada de maneira individual conforme é apresentado a seguir:

4.2.1. INTENSIDADE DA RIVALIDADE

No que diz respeito ao aspecto da intensidade da rivalidade, foram abordados os seguintes tópicos:

Intensidade da Rivalidade	Existe equilíbrio na forma de competir entre as construtoras de Ponta Grossa - PR.
	Existe uma ou mais construtoras que atuam de maneira diversificada e de certa forma se consolidam no setor.
	Construtoras de outras cidades do estado e do país atuam em Ponta Grossa - PR.
	Há construtoras no mercado com o mesmo produto oferecido e com muita similaridade de preço.

Tabela 6: Intensidade da Rivalidade
Fonte: Dados Primários.

Os sócios da empresa foram unânimes em discordar da primeira afirmativa. Na percepção dos questionados não existe um equilíbrio de forças na competitividade entre as construtoras que atuam na cidade de Ponta Grossa, fator esse que pode vir a ser inclusive prejudicial aos negócios e ponto que seja um indício de alta rivalidade no mercado local.

Outro ponto de convergência deste tópico foi na questão de todos concordarem em haver outras construtoras no mercado com o mesmo produto no mercado com muita similaridade de preço.

4.2.2. AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Ameaça de novos entrantes	As burocracias e questões legais são difíceis para serem cumpridas por novos entrantes.
	Existe a possibilidade de um grupo sólido em outro setor passar a atuar na construção civil.
	Existem particularidades no setor da construção civil que são difíceis de serem cumpridas.
	A preparação financeira é um fator que pode afastar a entrada de novos entrantes no setor da construção civil

Tabela 7: Ameaça de novos entrantes

Fonte: Dados Primários

As respostas obtidas nesta dimensão das Forças de Porter, fazem com que interpretemos que é difícil que haja novos entrantes neste mercado. Sobre a possibilidade de um grupo sólido de outro setor ingressar na construção civil, a percepção dos respondentes foi neutra. Nos demais tópicos os sócios da organização pesquisada concordam ou concordam plenamente, principalmente no aspecto de que existem particularidades no setor da construção civil que são difíceis de serem cumpridas. É possível que sobre esse aspecto interpretemos que se há a possibilidade de novos entrantes, estes são outras construtoras já estabelecidas em outras regiões do Estado e do País.

4.2.3. AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Ameaça de produtos substitutos	O produto que a construtora oferece ao mercado é difícil de ser substituído.
	O avanço da tecnologia na construção civil pode ser um fator que influencie no padrão dos apartamentos.
	Condomínios horizontais no estilo "clube" podem ser ameaça de substituição a apartamentos de alto padrão.
	Existem produtos de alto padrão de outras construtoras que oferecem diferenciais ainda não atingidos pela empresa.

Tabela 8: Ameaça de produtos substitutos

Fonte: Dados Primários

O produto que a Merhy Engenharia oferece ao mercado de Ponta Grossa é o de apartamentos classificados como alto padrão. Esta é uma normatização da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Desta maneira o produto em si só sofre ameaça de substituição se tecnicamente as normas sofrerem

alterações, o que é algo bastante incomum no ramo da construção civil. Agora, o que pode acontecer é a influência da tecnologia e afins no que diz respeito ao que outras construtoras possam vir a oferecer como “apartamento de alto padrão”, algo que vai além de normatizações. É possível observar que a empresa através de seu quadro societário está ciente desta situação, tendo em vista que concordam totalmente com o quesito de que o avanço da tecnologia na construção civil deve ser analisado como um fator que ameace no sentido de produtos substituídos aos que a empresa oferece ao mercado. Por outro lado, discordam que outras construtoras ofereçam no momento diferenciais não atingidos pela Merhy Engenharia. Nesse sentido há um espaço totalmente aberto para avanços da organização.

4.2.4. PODER DE BARGANHA COM FORNECEDORES

Poder de barganha com fornecedores	A construtora possui grande poder de barganha com seus fornecedores.
	A atual política de compras da construtora é satisfatória.
	Os produtos e serviços oferecidos pelos atuais fornecedores auxiliam a dar certo diferencial no produto final da construtora.
	A questão preço confrontada com qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelos fornecedores é satisfatória.

Tabela 9: Poder de Barganha dos Fornecedores

Fonte: Dados Primários

A questão do poder de barganha com fornecedores é algo que não é um problema momentâneo da empresa pesquisada. Na percepção do quadro social da empresa, todos concordam ou concordam plenamente com os aspectos levantados nesta dimensão. Partindo desta percepção é possível afirmar que a atual política de compras da construtora é satisfatória. Com os dados colhidos nesta dimensão é justo também que se afirme a percepção de parceria entre a organização e seus fornecedores, principalmente no aspecto da percepção de que os produtos oferecidos por eles auxiliam com que a construtora ofereça certos diferenciais em seu produto final aos seus clientes.

4.2.5. PODER DE BARGANHA COM CLIENTES

Poder de barganha com os clientes	Os clientes identificam facilmente produtos substitutos no mercado.
	Há clientes que podem ser considerados féis à construtora.
	Os clientes influenciam no valor de compra do produto final da construtora.
	A obtenção de descontos por parte dos clientes é algo tido como normal.

Tabela 10: Poder de Barganha com os clientes

Fonte: Dados Primários

Neste quesito a convergência do quadro societário da organização também ficou nas respostas concordo e concordo totalmente em todos os itens apresentados. Desta maneira é possível que interpretemos que no que diz respeito ao poder de barganha com os clientes, a empresa tenha um caminho a ser melhorado. Principalmente quando a questão de descontos é tida como uma política normal atualmente. Somada ao aspecto de que os sócios concordam que os clientes influenciam no valor de compra do produto final é possível afirmar que tanto o aspecto da precificação como alguns aspectos de custeio precisam de revisão. O fator do poder de barganha com os clientes se consolida como um problema principal quando além do aspecto da precificação, os clientes identificam facilmente produtos similares no mercado. O único ponto positivo desta dimensão se dá pela percepção dos sócios no que diz respeito à fidelização de parte dos clientes.

4.3. ANÁLISE SWOT

O último questionário tinha por objetivo coletar dados procurando entender os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades que permeiam o mercado em que a organização está inserida. O questionário foi feito com questões abertas e encontra-se nos anexos deste trabalho. O resultado foi o seguinte:

Pontos Fortes:

- Cumpre prazo, em algumas oportunidades até antecipa a entrega de empreendimentos, não comprometendo a qualidade de seu produto;
- Presta atendimento “pós-obra” além do exigido por normas;
- Localização dos empreendimentos;
- Padrão de qualidade.

Pontos Fracos:

- Sendo empresa familiar, determinadas tomadas de decisão acabam sendo conflitantes;
- Carência de sustentabilidade no uso de matérias primas, o que por vezes pode vir a impactar no custeio;
- Falta de controle da produção documentado e detalhado;
- Qualidade no pós-venda em se tratando das burocracias inerentes ao processo de compra e venda.

Oportunidades:

- Determinados reflexos do “boom” imobiliário ainda presentes no setor;
- Carência na cidade do produto oferecido pela construtora;
- Experiência histórica no setor;
- Facilidade nos financiamentos e acesso a boas linhas de crédito.

Ameaças:

- Muitos lançamentos de vários empreendimentos, mesmo que com outras classificações de qualidade;
- Mão de obra inflacionada devido aos anos anteriores de alta no setor;
- Encarecimento para a obtenção de terrenos;
- Queda na renda e alto endividamento familiar devido a atual crise econômica.

É possível ainda acrescentar no âmbito da SWOT dados de reportagem local do primeiro semestre de 2017, referenciada e disponível em anexo, que Ponta Grossa está entre as cidades brasileiras que tiveram o maior número de novos edifícios residenciais no período de um ano. De outubro de 2015 para outubro de 2016 o número de novos empreendimentos na cidade saltou de 86 para 143.

Ressalta-se que há nestes dados empreendimentos também da empresa pesquisada. Ainda, vale lembrar que nem todos os empreendimentos são concorrentes diretos dos produtos oferecidos pela Merhy Engenharia LTDA.

O aumento de 66% no número de novos empreendimentos no espaço de apenas um ano é justificado pela demanda reprimida da região, o aspecto industrial local positivo no período e a opção do mercado imobiliário como investimento, em detrimento da poupança, fator até pouco tempo bastante presente, sendo a cidade de Ponta Grossa até um passado recente “campeã nacional em poupança per capita” conforme cita a reportagem.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de orientar e dar diretrizes para a elaboração de um possível planejamento estratégico a uma construtora na cidade de Ponta Grossa no Paraná.

Para essa finalidade buscou-se captar a percepção do fundador e dos atuais sócios da construtora Merhy Engenharia Ltda a respeito da questão do planejamento estratégico através de observação e aplicação de questionários. Desta forma foi possível conhecer suas percepções acerca da pauta do planejamento estratégico.

Já no início da apresentação dos dados é possível verificar a variação do quadro funcional da organização durante os últimos anos. Para esse aspecto deixa-se recomendado um estudo de campo nos canteiros de obra e também uma revisão da literatura sobre recursos humanos. O intuito disso é num primeiro momento conciliar esses dois fatores para que encontre um número ótimo para o quadro funcional que responda tanto aos objetivos da construtora como seja o ideal para a realização das atividades. Com base nesse número e nesse estudo sugere-se tanto o aumento do quadro funcional em momentos de alta no mercado, como de redução em momentos de baixa.

Logo na sequência é mencionada a iniciativa que a organização, que antes atendia somente o mercado de apartamentos residenciais, teve para dar uma resposta inicial a crise: oferecer também opções ao mercado de salas comerciais, mais precisamente na área da saúde. Constatou-se que esse esforço foi de altíssima relevância para a atividade da empresa no início da crise econômica que levou nosso país para a recessão que estamos enfrentando. Por esse fato é aconselhável que a organização realize ou encomende pesquisas mercadológicas no sentido de continuar com essa iniciativa se as pesquisas assim apontarem.

Com a análise dos dados apresentados é possível concluir que o problema da pesquisa foi satisfatoriamente atendido. Com as informações coletadas é possível que haja diretrizes para que seja realizado e consolidado o planejamento estratégico. Por mais que seja um trabalho inicial é possível que se tenha um norte de como planejar estrategicamente a organização,

principalmente levando em consideração que as respostas de todo o estudo foram aferidas com o atual quadro societário da empresa.

Os objetivos específicos na medida do possível também foram alcançados, principalmente a questão da definição de missão, visão e valores, pontos em que a organização carecia. Sugere-se que antes da consolidação de fato na cultura organizacional da missão, visão e valores que foram definidos no trabalho, estes ainda passem por uma última revisão criteriosa por parte do alto escalão da organização, mesmo que o processo para que se chegasse a isso tenha sido realizado de maneira satisfatória.

Conclui-se ainda que os textos aqui considerados finais da missão, visão e valores, convergem com os demais dados apurados. Sendo a visão da empresa algo que ela pretende atingir, as Forças de Porter orientam para um determinado caminho na busca da consolidação como referência no ramo.

Sendo o processo de novos entrantes locais algo difícil de acontecer por aspectos já citados na apresentação dos dados, com o intuito de salvaguardar-se de possíveis entrantes de outras localidades, sugere-se que a empresa foque aspectos regionais, principalmente mercadologicamente.

Orienta-se também a observação mais atenta por aspectos tecnológicos e afins, no sentido de continuar oferecendo diferenciais em seus produtos de alto padrão. Deste modo não se atende exclusivamente a aspectos normativos, mas oferecendo algo que vai além disso, relativizando assim a ameaça de produtos substitutos.

É importante também manter a atual política com os fornecedores, algo que os dados mostram como fator positivo na organização. Inclusive é salutar a busca de maneiras em que os fornecedores tanto internos como externos sintam-se a percepção de fazerem parte do processo de sucesso da organização.

O aspecto das Forças de Porter que se mostrou mais deficiente, e que por isso sugere-se atenção especial, é a questão do poder de barganha com os clientes. É compreensível a questão de que estamos enfrentando momento de crise, porém é necessário o entendimento de que a organização possui custos a serem cobertos, e os custos da empresa são cobertos através das receitas de

venda, assim como a aferição de lucros posteriormente distribuídos entre os sócios ou reinvestidos na organização. A política de descontos, a de precificação e a de custeio precisam estar em harmonia independente da percepção do cliente que haja outros produtos similares no mercado. Sugere-se para a melhora desse aspecto, o estabelecimento de uma política completa de vendas, que abranja tanto o aspecto do preço como a percepção mercadológica do cliente para os diferenciais que a empresa oferece em seu produto final.

Aliada a recomendação anterior, em se tratando da Análise SWOT, sugere-se maior divulgação de seus pontos fortes, que são pontos bastante positivos no aspecto comercial, principalmente a questão do padrão de qualidade, dos prazos e da localização dos empreendimentos. Somado a isso as oportunidades de experiência no setor e facilidade nos financiamentos e acesso a boas linhas de crédito.

Por fim, sugere-se um estudo mais aprofundado sobre gestão da produção no sentido de localizar ferramentas que venham a suprir a carência da sustentabilidade e do controle da produção nos canteiros de obras da Merhy Engenharia LTDA.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, J. W. C. & FERREIRA, J. J. A. **Um estudo empírico da aplicação da GQT nas empresas manufatureiras de portes médio e grande do estado do Ceará.** Revista Produto & Produção, v. 5, n. 3, p. 33-38, 2001.

ALEXANDRE, J. W. C. et al. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item.** XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção – Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão Estratégica: uma introdução.** São Paulo: Saraiva 2014.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação: Noções Práticas.** 6. ed. São Paulo: Atlas 2004.

BAGIO, Adelar Francisco e LAMPERT, Amauri Luis. **Planejamento Organizacional.** Ijuí: Unijuí 2010.

CAVALCANTI, Marly, et al. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CÉSAR, Francisco I. Giocondo. **Ferramentas Gerenciais da Qualidade: Instrumentos para gerenciamento e tomada de decisão na implantação da melhoria contínua.** São Paulo: Biblioteca 24 horas 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas,** Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processos e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração.** 2. ed. Barueri, SP: Manoele, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** Da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL JR, Gilbert A. **Marketing research: methodological foundations.** Chicago: The Dryden Press, 1987.

CHURCHILL JR, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COSTA, F. J. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência.** 2 ed. São Paulo: Atlas 1985.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Edição on-line. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/estrategias>> Acesso em: 22 Abr. 2017

DICIONÁRIO LÉXICO. Edição on-line. Disponível em: <<https://www.lexico.pt/estrategia>> Acesso em: 22 Abr. 2017

DICIONÁRIO MICHAELIS: Edição on-line Disponível em:

<<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=estrat%C3%A9gia>>
Acesso em: 22 Abr. 2017

DORNELAS, José Carlos Assis, et al. **Planos de Negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração.** 3 ed. São Paulo: Pioneira 1998.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa e Monografias: Guia Prático.** São Paulo: Atlas 2003.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa**

atual ou em busca ao elo perdido? In: XXV ENANPAD, 25º, Anais... Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, L.G.S. **Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes**. Rev. FAE, Curitiba, 2006.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos**. Porto Alegre: Bookman, 2005

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas 2011.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da Administração**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MORGAN, D. **Focus group as qualitative research**. Qualitative Research Methods Series. 16. London: Sage Publications, 1997

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

PETROCCHI, Mario. **Turismo: Planejamento e Gestão**. São Paulo. Ed. Futura, 1998

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PORTER, Michael E. . **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996

ROGALA, Fernando. PG tem o 3º maior crescimento do país em novos edifícios. **aRede**, Ponta Grossa, 28 de abril de 2017. Disponível em: http://arede.info/ponta-grossa/154467/pg-tem-o-3-maior-crescimento-do-pais-em-novos-edificios?utm_source=InstantArticleMW&utm_medium=referral
Acesso em: 30 Abr. 2017

SALOMON, Décio Vieira. **Como Fazer uma Monografia**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SAMPAIO, C. H. Planejamento estratégico. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SILVA, Helton Haddad. **Planejamento Empresarial: Resumo teórico, artigos e casos**. 2003. 36p. Dissertação (Pós Graduação *Latu Sensu* – Tecnologia e Gestão da Produção de Edifícios – MBA – UP/TPG) Escola Politécnica. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://tpg-mba.pcc.usp.br/TG-001/apostila%20Planejamento%20Empresarial%20ETebca.pdf>> Acesso em 15 abr. 2017.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books 2001.

VASCONCELOS, F. **Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica**. In: XXV ENANPAD, 25º, Anais... Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. Ed. São Paulo: Editora Atlas 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman 2001.

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO 1: 5 FORÇAS DE PORTER

FORÇA	AFIRMATIVA	AVALIAÇÃO
		[1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Neutro [4] Concordo [5] Concordo Totalmente
Intensidade da Rivalidade	Existe equilíbrio na forma de competir entre as construtoras de Ponta Grossa - PR.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Existe uma ou mais construtoras que atuam de maneira diversificada e de certa forma se consolidam no setor.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Construtoras de outras cidades do estado e do país atuam em Ponta Grossa - PR.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Há construtoras no mercado com o mesmo produto oferecido e com muita similaridade de preço.	[1] [2] [3] [4] [5]
Ameaça de novos entrantes	As burocracias e questões legais são difíceis para serem cumpridas por novos entrantes.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Existe a possibilidade de um grupo sólido em outro setor passar a atuar na construção civil.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Existem particularidades no setor da construção civil que são difíceis de serem cumpridas.	[1] [2] [3] [4] [5]
	A preparação financeira é um fator que pode afastar a entrada de novos entrantes no setor da construção civil	[1] [2] [3] [4] [5]
Ameaça de produtos substitutos	O produto que a construtora oferece ao mercado é difícil de ser substituído.	[1] [2] [3] [4] [5]
	O avanço da tecnologia na construção civil pode ser um fator que influencie no padrão dos apartamentos.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Condomínios horizontais no estilo "clube" podem ser ameaça de substituição a apartamentos de alto padrão.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Existem produtos de alto padrão de outras construtoras que oferecem diferenciais ainda não atingidos pela empresa.	[1] [2] [3] [4] [5]
Poder de barganha dos fornecedores	A construtora possui grande poder de barganha com seus fornecedores.	[1] [2] [3] [4] [5]
	A atual política de compras da construtora é satisfatória.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Os produtos e serviços oferecidos pelos atuais fornecedores auxiliam a dar certo diferencial no produto final da construtora.	[1] [2] [3] [4] [5]
	A questão preço confrontada com qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelos fornecedores é satisfatória.	[1] [2] [3] [4] [5]
Poder de barganha com os clientes	Os clientes identificam facilmente produtos substitutos no mercado.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Há clientes que podem ser considerados féis à construtora.	[1] [2] [3] [4] [5]

	Os clientes influenciam no valor de compra do produto final da construtora.	[1] [2] [3] [4] [5]
	A obtenção de descontos por parte dos clientes é algo tido como normal.	[1] [2] [3] [4] [5]

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO 2: ANÁLISE SWOT

Para cada um dos quadros, elenque quatro itens:

<p align="center">Pontos Fortes</p> <p>Está relacionada às vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes. São as aptidões mais fortes da empresa.</p>	<p align="center">Oportunidades</p> <p>São forças externas que influenciam positivamente a empresa. Não existe controle sobre essas forças, pois elas podem ocorrer de diversas formas, porém, devem ser feitas pesquisas ou planejamentos que prevejam minimamente o acontecimento desses fatos.</p>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
<p align="center">Pontos Fracos</p> <p>As fraquezas são as aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo o andamento do negócio. É muito importante haver sinceridade nesta etapa da análise.</p>	<p align="center">Ameaças</p> <p>Ao contrário das oportunidades, as ameaças são forças externas que influenciam negativamente a empresa e devem ser tratadas com muita cautela, pois podem prejudicar não somente o planejamento estratégico da companhia, como também, diretamente em seus resultados.</p>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

ANEXO 4 – PG TEM O 3º MAIOR CRESCIMENTO DO PAÍS EM NOVOS EDIFÍCIOS



PG tem o 3º maior crescimento do país em novos edifícios



Levantamento divulgado pela eConstrumarket, através da Rede de Obras, que monitora e acompanha mais de 30 mil obras no Brasil, revela que Ponta Grossa está entre as cidades brasileiras que tiveram o maior número de novos edifícios residenciais no período de um ano. Os números mostram que, no período compreendido entre os últimos trimestres de 2015 e de 2016, o município ganhou 57 novos empreendimentos. Esse incremento representa um crescimento de 66% no período de apenas 12 meses, o que coloca Ponta Grossa na terceira colocação do ranking nacional. Em todo o país apenas seis cidades cresceram acima de 50%.

Segundo a pesquisa, até o final de outubro de 2015, Ponta Grossa contava com 86 novos empreendimentos, número que saltou para 143 no final de outubro de 2016. A evolução, de 66%, é apenas inferior às registradas por Nova Iguaçu (Rio de Janeiro), em que os empreendimentos saltaram de 67 para 123, em uma alta de 84%; e Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, onde houve um incremento de 68 para 115, mostrando um crescimento de 69%. A primeira capital a aparecer na lista é São Paulo, na 18ª colocação, com um crescimento de 32%. O levantamento aponta que a média nacional foi de 25% de crescimento, com a elevação de 17.585 para 22.059 empreendimentos.

Para o representante do Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Paraná (Sinduscon) nos Campos Gerais, Helmiro Bobeck, são três os principais fatores que evidenciam Ponta Grossa neste cenário nacional. “Como as coisas tem andado bem com as novas indústrias, que refletiram no ano passado e estão refletindo neste ano, há muita gente de fora. Além disso, a cidade tinha, pelo tradicionalismo, demanda reprimida grande, já que tínhamos carência de edifício; pouco proporcionalmente a outras cidades”, destaca.

Com isso, o representante do Sinduscon destaca que a cidade perdeu um pouco do tradicionalismo, e passou a investir neste segmento. “Teve época que Ponta Grossa era campeã nacional em poupança per capita. E hoje o pessoal daqui passou a investir mais em imóveis do que guardar dinheiro na poupança. Eles estão investindo porque sabem que não perdem nunca, porque a rentabilidade é sempre maior, seja grande ou um pouco menor”, ressalta Bobeck, informando que, no mercado local, não houve um colapso no setor de imóveis como em outras regiões do país.

Plano Diretor direcionará investimentos

Para que o município possa receber novos empreendimentos da melhor forma, o presidente do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Ponta Grossa (Iplan), Ciro Ribas, destaca a importância do Plano Diretor, que está sendo desenvolvido e deve ser concluído ainda neste ano. “É por isso que estamos fazendo a revisão, para direcionar esses investimentos, de onde investir na cidade, fazendo um planejamento integrado”, relata Ribas. Ele concorda com a posição de que é o desenvolvimento industrial que evidencia a cidade no cenário nacional.

“Ponta Grossa está recebendo muitas indústrias de grande, médio e pequeno porte. E isso faz a cidade se sobressair para ser escolhida para receber novos empreendimentos. No Iplan estamos com uma demanda muito grande de análises de edifícios, loteamentos, condomínios, de hotéis”, diz. PG tem vários empreendimentos em fase de projeto. Embora o ano tenha iniciado com a divulgação de alguns novos empreendimentos, Helmiro lembra que ainda há vários projetos que estão em andamento, projetados para este ano. “A prefeitura também tem sido boa parceria e não tem dificultado as coisas. Somos bem atendidos por secretários e pelo Prefeito, que estão sempre pronto para arrumar alternativas dentro das normas”, diz. Além disso, além do setor industrial, outros aportes contribuem para que a cidade ganhe novos projetos, como o aeroporto em operação. “Ponta Grossa também está fortalecendo o polo universitário, como a Unicesumar que mostrou um Campi bastante forte com a perspectiva de crescimento. E o próprio exército que montou um batalhão inteiro (3º RCC) e, com isso, 200 a 300 famílias vieram trabalhar aqui. Há muitos militares investindo aqui”, conclui Bobeck.